

Penser l'empowerment collaboratif comme un dispositif communicationnel : le cas des services à vocation communautaire en ligne des plateformes de consommation collaborative à l'heure du développement durable

Nicolas Peirot

▶ **To cite this version:**

Nicolas Peirot. Penser l'empowerment collaboratif comme un dispositif communicationnel : le cas des services à vocation communautaire en ligne des plateformes de consommation collaborative à l'heure du développement durable. Sciences de l'information et de la communication. Université Bourgogne Franche-Comté, 2020. Français. ⟨NNT : 2020UBFCH015⟩. ⟨tel-03301614⟩

HAL Id: tel-03301614

https://theses.hal.science/tel-03301614v1

Submitted on 27 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

THÈSE DE DOCTORAT DE L'ÉTABLISSEMENT UNIVERSITÉ BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

PRÉPARÉE À L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE

École doctorale n°592

Lettres Langues Communication Arts (LECLA)

Doctorat de Sciences de l'Information et de la Communication

Par

Nicolas Peirot

Penser l'*empowerment* collaboratif comme un dispositif communicationnel. Le cas des services à vocation communautaire en ligne des plateformes de consommation collaborative à l'heure du développement durable.

Thèse présentée et soutenue à la Maison des Sciences de l'Homme de Dijon,
le 6 novembre 2020.

Composition du Jury :

M. Jean-Luc Bouillon	Professeur des universités, Université Rennes 2	Rapporteur
M. Philippe Bouquillion	Professeur des universités, Université Paris 13	Rapporteur
M. Clément Mabi	Maître de conférences, Université de Technologie de Compiègne	Examinateur
M. Cyril Masselot	Maître de conférences, Université de Franche-Comté	Examinateur
Mme Céline Pascual-Espuny	Professeure des universités, Aix-Marseille Université	Examinatrice
M. Olivier Galibert	Professeur des universités, Université de Bourgogne	Directeur de thèse

Thèse issue du projet de recherche « Empowerment 2.0 », co-financé par la région Bourgogne Franche-Comté et Deloitte Développement Durable.

ECOLE DOCTORALE
LECLA

Titre : Penser l'*empowerment* comme un dispositif communicationnel. Le cas des services communautaires en ligne des plateformes de consommation collaborative à l'heure du développement durable.

Mots clés : *Empowerment* ; collaboratif ; communauté ; *community management* ; plateformes

Résumé : Cette thèse propose une approche info-communicationnelle des phénomènes d'*empowerment* en contexte marchand. Pour ce faire, nous nous intéressons aux discours et processus de communication auxquels renvoie le concept dans le cadre des plateformes de « consommation collaborative ». La massification de ces services s'accompagne de discours qui soulignent le « pouvoir » socio-écologique dont ils seraient porteurs pour les consommateurs (une économie plus sociale et plus soutenable). Notre propos souligne l'écart existant entre cette utopie du partage et la réalité organisationnelle de l'*empowerment*. La première partie de la thèse propose un éclairage sur ce concept polysémique. Il s'agit de problématiser l'*empowerment* entre communication politique et communication organisationnelle, puis de resituer l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif par rapport aux dynamiques d'incorporation de la critique dans le capitalisme. La deuxième partie est consacrée à une approche empirique du phénomène. Elle débute avec une présentation la méthodologie adoptée ; une étude de quatre cas exemplaires (*Airbnb*, *Blablacar*, *Couchsurfing* et *La Ruche qui dit Oui !*) tirée d'un projet de recherche co-financé par le Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté et Deloitte Développement Durable. L'analyse des résultats interroge le rôle des dispositifs communautaires et des *community manager*s dans la mise en place de processus d'*empowerment* des usagers. Nous terminons en discutant la dimension émancipatoire de ces derniers et en ouvrant des pistes de recherche autour des vertus durables des technologies « collaboratives ».

Title : Thinking collaborative *empowerment* as a communication dispositive. The case of collaborative consumption's online community services in a sustainable development age.

Keywords : *Empowerment*; collaborative ; community ; *community management* ; platforms

Abstract : This thesis propounds an info-communicational approach of *empowerment* phenomenon in a market oriented context. In order to do so, we focus on discourses and communicational processes that refer to this very concept in "collaborative consumption" platforms' framework. Massification of this type of services is accompanied by discourses emphasizing a socioecological "power" they would be carrying for consumers (as a more social and sustainable economy). We underline the gap between this utopia and the organizational reality of *empowerment*. First part of this thesis proposes to highlight this polysemic concept. The point is to problematize *empowerment* in tension between political communication and organizational communication, then to relocate collaborative *empowerment* ideology in relation to dynamics of incorporation of critique inside capitalism. Second part is dedicated to an empirical approach of this phenomenon. Then, it starts with methodology presentation ; a study of four exemplary cases (*Airbnb*, *Blablacar*, *Couchsurfing* and *La Ruche qui dit Oui !*) taken from a research project co-financed by Burgundy Franche-Comté council and Deloitte Sustainable Development. Result's analysis interrogates communal devices and *community manager*s' role in setting up consumers' *empowerment* processes. We ultimately discuss emancipatory dimension of these latter and open research tracks about sustainable virtues of "collaborative" technologies.

Université Bourgogne Franche-Comté
32, avenue de l'Observatoire
25000 Besançon

Université de Bourgogne Franche-Comté

-

Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication

Penser l'*empowerment* collaboratif comme un dispositif communicationnel.

Le cas des plateformes de consommation collaborative et de leurs services à vocation communautaire en ligne à l'heure du développement durable.

Nicolas Peirot

Directeur de thèse : Olivier Galibert

Remerciements

Cette thèse est le résultat d'une longue aventure. Mes premiers remerciements vont à Olivier Galibert pour son inaltérable bienveillance et l'énergie qu'il a mise au service de ce projet, de son financement, de son suivi et de son aboutissement. Je remercie également les membres du jury, pour leur présence ainsi que pour leur lecture attentive.

Mes remerciements vont ensuite aux cofinanceurs du projet « *Empowerment 2.0* », la région Bourgogne Franche-Comté et Deloitte Développement Durable, qui ont rendu cette recherche possible. À ce titre, je tiens particulièrement à remercier Hervé Chaygneaud-Dupuy, principal interlocuteur au sein de l'entreprise, pour ses conseils avisés. Je remercie également l'ensemble du personnel de la Maison des Sciences de l'Homme de Dijon et du réseau Transition (Christelle, Laure, Mylène) pour leur accueil chaleureux et leur soutien au quotidien. Cette thèse a par ailleurs été rendue possible grâce au département Information-Communication de l'Université de Franche-Comté où j'ai enseigné durant les deux dernières années. Je remercie plus particulièrement Hélène Romeyer et Julien Péquignot qui ont rendu cette expérience enrichissante sur un plan professionnel et personnel.

Cette thèse est par ailleurs le résultat d'échanges, de discussions et de rencontres avec les chercheurs de la communauté des Sciences de l'Information et de la Communication. Je remercie tout d'abord les membres du laboratoire CIMEOS pour l'attention qu'ils m'ont accordée tout au long de cette expérience. Je souhaite plus particulièrement remercier Philippe Ricaud, pour l'organisation de ces séminaires doctoraux toujours conviviaux, François Ribac pour ses conseils de lecture et Cyril Masselot pour son soutien depuis mes premiers pas dans la recherche. Je remercie également les membres de la SFSIC, dont ceux du groupe d'études et de recherches *Org&Co*, pour leurs commentaires stimulants tout au long de mon parcours et leur accueil chaleureux. Je remercie également Sandrine Roginsky et les membres du comité éditorial de la revue *Communication et Professionnalisation*, avec qui j'ai découvert les coulisses de la « fabrique des sciences ». Mes remerciements vont également à Clément Mabi pour ses conseils.

Durant cette thèse, j'ai également bénéficié du soutien sans faille de mon entourage et notamment de ma famille. Merci à mes parents, Alice et Nandrianina. Merci également aux amis et aux proches pour leur écoute si précieuse lorsque la confiance était flottante : Maxime, Alison, Aurélie, Amélie, Benjamin, Benoit G., Benoit D., Benoist, Christelle G., Christelle S.,

Claire, Francesca, Joann, Jorris, Léo, Lise, Lola, Ludivine, Ludovic, Marie, Morgane, Nicolas, Pascal, Pierre B., Pierre L., Romain, Sylvie, Tim. J'adresse un remerciement particulier à Stéphane, qui m'a rappelé que la thèse était un exercice solidaire.

Je remercie également l'ensemble des personnes que le travail sur le terrain m'aura amené à rencontrer. Ces échanges, en particulier lors des entretiens, ont montré que cet « objet qui parle », auquel se confrontent les sciences humaines et sociales, n'est pas une « malédiction » mais ce qui en fait le sel. Je remercie par ailleurs l'équipe des *Docks numériques*, établissement au sein duquel a été rédigé une partie de cette thèse, ainsi que les voisins de bureau qui ont su se montrer compréhensifs vis-à-vis de ma dactylographie nerveuse.

Enfin, je réserve mon dernier remerciement à Julia. Décrire ton apport à ce travail serait déjà de trop. La *Lettre à D.* le dira mieux que moi : « *Tu as tout donné de toi pour m'aider à devenir moi-même* ».

Table des matières

PRÉAMBULE – LE PROJET « *EMPOWERMENT* 2.0 » **12**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **13**

PREMIÈRE PARTIE : CONSTRUIRE UNE APPROCHE INFO-COMMUNICATIONNELLE DE L'*EMPOWERMENT* COLLABORATIF **28**

CHAPITRE 1 - CE « POUVOIR » SOCIO-ÉCOLOGIQUE DU WEB COLLABORATIF **30**

INTRODUCTION 30

1.1) CONTEXTUALISER L'*EMPOWERMENT* COLLABORATIF SOCIO-ÉCOLOGIQUE 32

1.1.1) Un affaiblissement de la participation éco-citoyenne ? *32*

1.1.1.1) Détour par l'écologie politique 33

1.1.1.2) Le développement durable : au risque de l'instrumentalisation ? 34

1.1.1.3) Limites d'une participation institutionnalisée 37

1.1.1.4) Espoirs de la démocratie électronique 39

1.1.2) Entre transition écologique et transition numérique *40*

1.1.2.1) Vers une transition « participative » ? 40

1.1.2.2) Transitions écologiques et numériques 42

1.1.2.3) Vers une individualisation de la transition ? 45

1.1.3) Vers un empowerment *collaboratif des consommateurs ?* *47*

1.1.3.1) La consommation collaborative : un idéologème 47

1.1.3.2) L'empowerment collaboratif comme idéal de désintermédiation 52

1.2) CONCEPTUALISER L'*EMPOWERMENT* : TRAJECTOIRES SOCIALES, IMPENSÉS COMMUNICATIONNELS 54

1.2.1) Légitimité d'un concept « à la mode » *54*

1.2.2) L'acception politique radicale : un rapport agonistique au pouvoir *59*

1.2.2.1) À partir de Saul Alinsky 59

1.2.2.2) À partir de Michel Foucault 61

1.2.3) À partir de la sociologie : une modélisation de l'empowerment *64*

1.2.3.1) Prolifération : de l'intervention sociale à la communication numérique 64

1.2.3.2) Construction d'un idéal-type de l'empowerment 66

1.2.3.3) Synthèse 69

1.2.4) À partir des sciences de gestion : un processus irréductiblement politique *69*

1.2.4.1) Acception managériale : un dispositif de contrôle ? 70

1.2.4.2) Acception marketing : entre stratégies et « pouvoir » des consommateurs 71

1.2.4.3) Synthèse 72

1.2.5) À partir des SIC : entre idéologie et participation *73*

1.2.5.1) Une « rhétorique » de l'empowerment 73

1.2.5.2) La culture participative source d'empowerment ? 74

1.2.6) Synthèse : impensés communicationnels et organisationnels 75
1.3) ENTRE ÉMANCIPATION ET RATIONALISATION : UNE PROBLÉMATISATION INFO-COMMUNICATIONNELLE 77
1.3.1) Excursus épistémologique : une démarche critique-pratique 78
1.3.1.1) Une démarche critique 78
1.3.1.2) Modérer l'intérêt émancipateur 80
1.3.2) Adapter notre démarche aux SIC 82
1.3.2.1) Le choix de l'interdimensionnalité 83
1.3.2.2) Les logiques sociales de la communication et communication des organisations 85
1.3.3) Problématisation dans le cadre d'une approche communicationnelle des organisations 88
1.3.3.1) Une approche communicationnelle des organisations (collaboratives) 90
1.3.3.2) Problématique 93
CONCLUSION 95
CHAPITRE 2 – L'*EMPOWERMENT* COLLABORATIF DANS LE CAPITALISME NUMÉRIQUE : IDÉOLOGIES ET PROCESSUS 98
INTRODUCTION 98
2.1) SAISIR LES INCORPORATIONS DE L'*EMPOWERMENT* : L'ACCEPTION TECHNOLOGIQUE 100
2.1.1) Le capitalisme et ses critiques, une dialectique 100
2.1.1.1) Incorporation plutôt que « récupération » 100
2.1.1.2) Regards communicationnels 102
2.1.2) Vers un « empowerment technologique » ? 102
2.1.2.1) Racines contre-culturelles 103
2.1.2.2) L'informatique qui libère 104
2.1.2.3) La nouvelle économie du réseau 107
2.1.3) L'empowerment en réseau : entre TNIC, management et développement durable 108
2.1.3.1) Dans un monde connexionniste 108
2.1.3.2) Développement durable en réseau 110
2.2) CATÉGORISER L'IDÉOLOGIE DE L'*EMPOWERMENT* COLLABORATIF 113
2.2.1) Le capitalisme « numérique » et l'empowerment hacker 113
2.2.2) Capitalisme numérique ? 114
2.2.2.1) Éthique hacker 115
2.2.2.2) Nouvel esprit du capitalisme numérique 117
2.2.3) Une dilution progressive de la référence communautaire ? 118
2.2.3.1) Empowerment et foule 118
2.2.3.2) L'empowerment contributif et critique 120
2.2.3.3) L'empowerment participatif des « fans » 121
2.2.3.4) L'empowerment, individuel et expressif 123
2.2.3.5) Synthèse : l'idéologie de l'empowerment collaboratif 124
2.2.4) Multitude : le grand nombre comme catégorie gestionnaire 129
2.2.4.1) La multitude comme catégorie critique 130
2.2.4.2) La multitude comme catégorie gestionnaire 132

2.3) LES SACI DE PLATEFORMES : SUPPORT DES PROCESSUS D'*EMPOWERMENT* ? 134
2.3.1) Les plateformes, cœur d'un dispositif communicationnel 134
2.3.1.1) Dispositif d'intermédiation 135
2.3.1.2) Dispositifs et médiations 137
2.3.1.3) Dispositif communicationnel 139
2.3.2) Structurer l'activité au sein de plateformes 141
2.3.2.1) Disciplinarisation des foules 142
2.3.2.2) Encadrement sociotechnique 144
2.3.2.3) Régulation des pratiques 145
2.3.3) Hypothèses 149
2.3.3.1) Interroger le rôle des SACI des plateformes 149
2.3.3.2) Hypothèse principale : les SACI des plateformes comme support de processus d'empowerment ? 151
2.3.3.3) Sous-hypothèses 152
CONCLUSION 154

DEUXIÈME PARTIE : PROPOSER UNE ANALYSE EMPIRIQUE DE L'*EMPOWERMENT* COLLABORATIF À PARTIR DES SERVICES « COMMUNAUTAIRES » DES PLATEFORMES 157

CHAPITRE 3 – ENQUÊTER SUR DES PRATIQUES FAMILIÈRES À PARTIR D'UNE RECHERCHE FINANCÉE 159

INTRODUCTION 159
3.1) ENQUÊTER À PARTIR D'UN PROJET DE RECHERCHE 161
3.1.1) La part biographique de l'enquête 161
3.1.1.1) Praticien de la communication marketing 162
3.1.1.2) Entrer dans la recherche par le « projet » 164
3.1.2) Le projet « Empowerment 2.0 » 167
3.1.2.1) Principales étapes 167
3.1.2.2) Périmètre scientifique, financier et administratif 169
3.1.3) Un contexte de changement organisationnel 171
3.1.3.1) Une démarche abductive : premières interrogations 171
3.1.3.2) L'économie collaborative et Deloitte Développement Durable 173
3.2) COLLECTER DES DONNÉES AUTOUR DE QUATRE CAS 175
3.2.1) Circonscription empirique à partir du projet « Empowerment 2.0 » (2016-2018) 175
3.2.1.1) La méthode des cas, une démarche de recherche qualitative 175
3.2.1.2) Circonscription empirique des cas étudiés 178
3.2.1.3) Présentation des cas : Airbnb, Blablacar, Couchsurfing, La Ruche qui dit Oui ! 183
3.2.1) Les phases d'une collecte systématique de données 191
3.2.1.1) Phase 1 : approche exploratoire des représentations expertes de l'empowerment 192
3.2.1.2) Phase 2 : collecte structurée, systématique et croisée de données autour de cas 195
3.2.2) Focus : netnographie et dispositif sociotechnique 201
3.2.2.1) Observer des échanges éphémères 204

3.2.2.2) Capturer les situations pertinentes 207
3.2.2.3) Éthique d'une observation en terrain « 2.0 » 210
3.3) CONSTRUIRE UNE ANALYSE DISTANCIÉE 213
3.3.1) Spécification inductive et synthèse 213
3.3.1.1) Phase 3 : spécification inductive autour de communautés d'usagers-experts 213
3.3.1.2) Synthèse du matériel empirique 217
3.3.2) Une rupture réflexive et critique : l'analyse de contenu 218
3.3.2.1) L'analyse de contenu et son équipement 219
3.3.2.2) Préparation et exploitation du matériel 222
3.3.2.3) Codage et analyse thématique 223
3.3.2.4) Catégorisation d'un grand nombre de codes 225
CONCLUSION 226

CHAPITRE 4 – CE QUE PEUVENT LES *COMMUNITY MANAGERS* : CONFIANCE, RECONNAISSANCE, GESTION DE LA CRITIQUE 229

INTRODUCTION 229
4.1) LA CONFIANCE COMME CONDITION DE L'*EMPOWERMENT* : À PARTIR DES REPRÉSENTATIONS EXPERTES 231
4.1.1) Codifier la réputation : entre logiques de réseau et éthique communautaire 231
4.1.2) Des « arts d'encadrer » la mise en relation ? 235
4.1.3) Des appropriations spécifiques : contournement, débranchement 239
4.1.4) Dépasser le rapport de force : recruter, fidéliser, éduquer 245
4.2) SOCIALISER LE RÉSEAU : LES LOGIQUES DE RECONNAISSANCE COMME INCARNATION DE L'*EMPOWERMENT* DES USAGERS ? 250
4.2.1) Les pages Facebook : affirmer l'idéologie de l'empowerment collaboratif 252
4.2.1.1) Prescrire les usages sur et en dehors de Couchsurfing.org 252
4.2.1.2) Reconnaître les usagers de Blablacar : dimensions affectives et culturelles 255
4.2.1.3) Considérer les hôtes Airbnb sous l'angle d'un empowerment créatif ? 258
4.2.1.4) Susciter l'intérêt des citoyens-consommateurs de LRQDO 260
4.2.2) Sur les « terres » de Facebook : se confronter à ses « fans » 265
4.2.2.1) Les plateformes devenues tacticiennes 265
4.2.2.2) Court-circuiter le service après-vente d'Airbnb : un empowerment utilitariste 267
4.2.2.3) (Se) Montrer (comme) la « communauté » Couchsurfing : un empowerment participatif ? 270
4.2.2.4) L'empowerment du consommateur LRQDO : support et objet de la critique 276
4.2.2.5) Une solidarité institutionnalisée et critiquée : le cas de Blablacar 283
4.3) LES *COMMUNITY MANAGERS* : ENTRE RÉFLEXIVITÉ ET DÉLÉGATION 291
4.3.1) Le « pouvoir » des fans ? 291
4.3.2) Des community managers tacticiens et réflexifs 295
4.3.3) Des professionnels de l'empowerment ? 298
CONCLUSION 302

CHAPITRE 5 – APPROCHER LES DISPOSITIFS COMMUNICATIONNELS D'*EMPOWERMENT* À L'HEURE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE 304

INTRODUCTION 304

5.1) UNE APPROCHE EMPIRIQUE EXPLORATOIRE DE PROCESSUS D'*EMPOWERMENT* D'USAGERS-EXPERTS 306

5.1.1) À partir de quatre « communautés » d'usagers-experts 306

5.2) INTÉGRER LES USAGERS-EXPERTS AUX PROCESSUS PRODUCTIFS : UN *EMPOWERMENT* INNOVANT ? 308

5.2.1) Sélectionner et recruter les « ambassadeurs » de Couchsurfing 309

5.2.1.1) Programme ambassadeur : limites et opportunités d'une approche en termes de produsage ... 309

5.2.1.2) Sélection des usagers et capital-symbolique codifié 313

5.2.2) Entre empowerment marketing et empowerment participatif : le cas des « helpers » 315

5.2.2.1) Trajectoire d'un amateur-expert au sein du Blablahelp 316

5.2.2.2) Incarner un empowerment compatible avec les constructions symboliques de l'entreprise 320

5.2.2.3) Reconnaître et valider l'empowerment des membres 323

5.2.2.4) Représenter les usagers auprès des marketeurs : l'affirmation d'un empowerment participatif ? 328

5.2.3) Accepter et/ou rejeter les processus d'empowerment sociotechniques : le groupe « Pépinière Royal Gala » de La Ruche qui dit Oui ! 334

5.2.3.1) La « Pépinière » en contexte de changement organisationnel 334

5.2.3.2) Du partage de savoirs à l'émergence d'une parole critique dans la « Pépinière » 335

5.2.3.3) Rationaliser la gestion de la critique : l'affaiblissement de l'empowerment sociotechnique ? 338

5.2.3.4) D'une idéologie participative à une idéologie néo-libérale de l'empowerment 342

5.2.4) Défendre la plateforme Airbnb : vers un empowerment militant en contexte marchand ? 344

5.2.4.1) Une instrumentalisation marketing des méthodes d'empowerment militant 346

5.2.4.2) Mettre l'empowerment militant en processus 351

5.2.4.3) Entre activisme de plateforme et incompressibilité d'un empowerment critique 357

5.3) PENSER LES DISPOSITIFS COMMUNICATIONNELS D'*EMPOWERMENT* 362

5.3.1) Les marques, cœur des dispositifs communicationnels d'empowerment 367

5.3.2) Une approche méthodologique des dispositifs communicationnels d'empowerment ? 372

5.3.3) Interroger les reconfigurations des savoirs gestionnaires 375

5.4) INTERROGER LE COÛT SOCIO-ÉCOLOGIQUE DE L'*EMPOWERMENT* COLLABORATIF 377

5.4.1) Hypothèses au sujet de la dimension durable de l'empowerment collaboratif 378

5.4.2) En partant du concept de « digital labor » 381

5.4.3) L'émergence d'une critique écologique : vers un empowerment alter-numérique ? 385

CONCLUSION 387

CONCLUSION GÉNÉRALE 389

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 401

TABLES DES ANNEXES 421

Préambule – le projet « *Empowerment* 2.0 »

Cette recherche doctorale rend compte d'un travail mené à partir du projet « *Empowerment 2.0* », qui a vu le jour dans le cadre du Plan d'Actions Régional pour l'Innovation (PARI). Ce dispositif, mis en place par le Conseil Régional de Bourgogne[1], a pour objectif de « *stimuler l'innovation par la recherche et dans les entreprises*[2] ». Plus spécifiquement, le projet est issu d'un co-financement du Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté (CRBFC) et de l'entreprise Deloitte Développement Durable (ex-Synergence). Entre septembre 2015 et août 2018, la mise en œuvre administrative et scientifique du projet a été assurée par le réseau de Recherche et d'Innovation sur la Transition Socio-écologique (dit « Réseau Transition »), hébergé à la Maison des Sciences de l'Homme de Dijon.

En faisant appel au dispositif PARI, l'entreprise Synergence souhaitait mieux comprendre les logiques d'*empowerment* éco-citoyen. Il s'agissait ainsi de contribuer à l'amélioration d'un dispositif d'animation et de gestion de l'engagement durable au sein des organisations et notamment des entreprises. Cette interrogation de départ a donné lieu à trois années d'études terrain. La première (2015-2016) a été dédiée aux stratégies d'animation de réseaux sociaux par les acteurs de la transition socio-écologique. Les deux suivantes (2016-2017) se sont concentrées sur les pratiques d'animation et de gestion des plateformes dite « consommation collaborative ». C'est de ces dernières dont traite la présente recherche. Le troisième chapitre de la thèse présente en détails les aspects financiers, organisationnels et scientifiques du projet « *Empowerment* 2.0 ». Il détaille également l'origine de la demande sociale.

Nous profitons de ce court préambule pour remercier à nouveau l'ensemble des partenaires qui ont participé à la mise en œuvre de ce projet et, finalement, à cette thèse en sciences de l'information et de la communication.

[1] Puis par le Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté
[2] Le Plan d'Actions Régional pour l'Innovation (PARI). URL : https://frama.link/9C9yCC6t

Introduction générale

Cette thèse propose une approche info-communicationnelle des phénomènes d'*empowerment* en contexte marchand. Pour ce faire, nous nous intéressons aux discours et processus de communication auxquels renvoie le concept dans le cadre des plateformes dites de « consommation collaborative ». En effet, les discours d'accompagnement insistent sur la relation qui existerait entre la collaboration en ligne, l'innovation socio-écologique et une forme de « pouvoir » que ces services confèreraient aux consommateurs.

Popularisée au début des années 2010 par les experts en entrepreneuriat durable Rachel Botsman et Roo Rogers (2011), la consommation collaborative en ligne s'est d'abord présentée comme un mouvement porteur de nombreuses promesses : redynamisation des liens sociaux, réduction des déchets et des émissions de carbone ou encore sortie du consumérisme par le partage des ressources. Les technologies numériques « collaboratives » seraient mises au service d'une économie plus sociale et plus soutenable sur un plan écologique. Cette dernière dimension a le mérite d'interroger dans la mesure où elle témoigne d'une extension des mécanismes du web « 2.0 » (O'Reilly, 2005) à des domaines qui lui étaient initialement étrangers. Ces promesses trouvent une traduction concrète dans les discours des principaux acteurs marchands du secteur. Ainsi, le service de location d'hébergement chez l'habitant *Airbnb* se présente comme une « façon plus verte de voyager[3] ». De la même façon, la plateforme de covoiturage *Blablacar* affirme que les 70 millions de covoitureurs de sa « communauté » contribueraient à économiser « 1,6 millions de tonnes de CO^2 » chaque année[4]. Couplé à un imaginaire révolutionnaire, toujours très puissant, du web « 2.0 », ces discours nous apparaissent comme des marqueurs d'un idéal l'*empowerment* collaboratif durable.

La référence à ce terme d'origine anglo-saxonne n'est pas anodine. Nous entendons en effet interroger, à partir des SIC, un concept polysémique que l'on retrouve dans les sphères institutionnelles, militantes et managériales. Dans le cadre qui nous intéresse, l'*empowerment* renvoie au fait que les dispositifs « collaboratifs » donneraient plus de « pouvoir » aux consommateurs. À l'heure où se multiplient les injonctions à l'action face à l'urgence écologique et climatique, il nous semble ainsi nécessaire de nous pencher sur l'acception

[3] [Notre traduction] « *A greener way to travel* ». Voir : « A greener way to travel: the environmental impacts of home sharing ». *Blog Airbnb*. URL : https://frama.link/uWQUU_7K [nous privilégierons systématiquement le réducteur d'URL « libre » *Framalink*. En effet, cette thèse implique de nombreuses adresses web en notes de bas de page. Nous avons considéré que ce service permettait de faciliter la lecture du document].
[4] « 1,6 million de tonnes de CO2 économisées ensemble ». *Blog Blablacar*. URL : https://frama.link/HExKRzNn

collaborative de l'*empowerment*. Pour ce faire, nous proposons de prendre au sérieux les discours d'accompagnement des acteurs de la consommation collaborative en ligne. Cela signifie de ne pas réduire immédiatement ces derniers à une critique d'ordre théorique qui viserait à dévoiler l'instrumentalisation stratégique dont l'*empowerment* fait l'objet. Dans ce cadre, notre recherche propose de considérer avec attention l'idéal initialement associé à la consommation collaborative en ligne tout en demeurant critique vis-à-vis des modèles économiques dont elle dépend aujourd'hui.

Le « pouvoir » écologique de la collaboration en ligne

Cette recherche s'inscrit plus généralement dans un contexte où les « *individus sont de plus en plus en plus convoqués comme acteurs souhaitables* » de la transition écologique (Beuscart, Peugeot, & Pharabod, 2017) notamment à travers l'essor de la consommation durable. La consommation collaborative semble ainsi se distinguer par une mise à distance de la figure de l'individu-consommateur isolé. En effet, ces services tirent leurs prétentions écoresponsables d'une optimisation « collaborative » de différentes ressources. Selon ses tenants, ce type de consommation permettrait de diminuer le volume de ressources considérées comme « dormantes » à travers l'affirmation d'un principe d'horizontalité et de désintermédiation des échanges (au sens d'un contournement des intermédiaires traditionnels). La notion de « ressources dormantes » (*idling capacity*) provient du vocabulaire gestionnaire. Elle désigne le temps qu'une ressource passe en dehors des processus productifs. Cette idée interroge d'emblée les logiques de marchandisation à l'œuvre au sein de la consommation collaborative. Dans quelle mesure cette optimisation est-elle compatible, ou non, avec l'idéal de partage dont se réclament les acteurs du secteur ?

Au-delà de cet aspect, les experts de la consommation collaborative présentent donc celle-ci comme un moyen d'optimiser les ressources à travers une forme de désintermédiation. Cette dernière désigne une mise en relation supposée « directe », marchande ou non, de particuliers (plutôt que de professionnels). Elle constituerait la condition *sine qua non* d'un *empowerment* des individus. Dans la continuité des approches communicationnelles du phénomène collaboratif, nous considérons que cette désintermédiation correspond plutôt à une re-médiation des échanges. La consommation collaborative se caractérise en effet par la prépondérance de dispositifs sociotechniques en ligne, que nous nommerons « plateformes d'intermédiation » (Matthews, 2015). Ce sont bien ces dernières qui se posent comme les supports de l'*empowerment* des individus, comme des ressources leur permettant possiblement de

développer une capacité écoresponsable inédite. À ce titre, il nous semble pertinent d'interroger les modalités de structuration de l'activité collective sur lesquelles reposent ces plateformes. En somme, quelles sont les médiations sociotechniques de ladite « désintermédiation des échanges » ? Et de quelles reconfigurations de l'action à visée durable ces médiations témoignent-t-elle ? Avant de préciser ces interrogations, il convient de revenir sur le terme *empowerment*.

Ce que peut l'*empowerment*

Les discours de l'*empowerment* se multiplient que ce soit dans les rangs managériaux ou dans ceux du militantisme politique. Dans les deux cas, ils s'accompagnent d'une même idée : il serait possible de s'arracher aux contraintes sociales, techniques, économiques, culturelles – et in fine communicationnelles – pour jouir d'un pouvoir individuel et/ou collectif. Comme nous le verrons, cela ne suppose pas que les théories de l'*empowerment* soient systématiquement déliées d'une vision plus macrosociale. Cela signifie en revanche que ces logiques sont réduites à une variable des processus d'*empowerment* : un obstacle qu'il s'agirait de dépasser. Ce faisant, il existe des logiques d'*empowerment* pour surmonter tout ce qui peut être désigné par un groupe social donné comme un obstacle : le patriarcat, la bureaucratie, la hiérarchie, les brevets commerciaux, la nature, l'idéologie, la défiance, le conformisme etc.

On l'aura compris le concept d'*empowerment* pose un processus – plus ou moins rationalisé, plus ou moins collectif, plus ou moins équipé – face aux obstacles que construiraient les sociétés humaines. L'*empowerment* se présente alors comme un processus émancipatoire. Il s'agit bien de s'arracher à quelque chose. L'acquisition de plus de pouvoir ou l'appropriation d'un pouvoir (selon le traditions idéologiques) serait un médium de l'émancipation individuelle ou collective. C'est devant les ouvertures tant théoriques que méthodologiques qu'offrent l'*empowerment* que nous avons choisi d'en faire l'objet central de cette thèse. Cette proposition s'articule à un choix fort : celui de considérer que ce qui compte dans l'*empowerment* c'est la question de l'*empowerment* elle-même. Nous avons donc sciemment choisi de nous intéresser, d'un point de vue info-communicationnel à un concept souvent réduit à une définition, à une traduction, à une idée, à une idéologie ou à un synonyme. Ce choix comporte deux implications. La première est celle d'assumer l'import d'un concept anglophone polysémique. La seconde est de revendiquer une non-traduction à priori du terme. Sans trop anticiper sur les développements ultérieurs, nous proposer d'expliciter ces deux points.

Importer un concept anglophone

En suivant la terminologie proposée par Jean-Claude Passeron, nous pouvons qualifier l'*empowerment* de concept « sténographique », c'est -à-dire un concept « *trop particuliers pour disposer d'un pouvoir utilisable de généralisation ou d'analogie une fois abstraits du matériel limité dont il se borne à sténographier les relations* » (Passeron, 2006, p. 97). Selon le sociologue, les concepts sténographiques se distinguent des concepts « polymorphes ». Ces derniers sont, à l'inverse, trop théoriques, « *trop peu univoque à force d'avoir servi à poser des questions à la fois insubstituables et parentes, sans qu'aucune ait réussi à rendre les autres caduques* » (Passeron, 2006, p. 97).

L'*empowerment* apparaît donc comme un « *outil de désignation de coordonnées spatio-temporelles 'incommensurables'* » (Fossier & Gardella, 2003). En ce sens, l'*empowerment* serait donc un concept trop peu théorique car dispersé (des mouvements des droits civiques, au management en passant par les technologies numériques, l'éducation populaire, les consommateurs etc.). Pourtant, il nous semble que cela n'invalide pas pour autant sa pertinence en tant qu'objet d'une recherche en SIC. En effet, les concepts sténographiques constituent des terrains propices au déploiement d'une approche critique en sciences humaines et sociales et notamment en SIC. Pensons par exemple à « l'innovation » ou la « créativité » que Philippe Bouquillion, Bernard Miège et Pierre Moeglin ont proposé de concevoir comme des notions clés de « l'industrialisation des biens symboliques » (2013). Cependant, au-delà d'une perspective critique, pouvons-nous espérer tirer quelque chose de plus du concept d'*empowerment* à partir de son usage par les marketeurs des plateformes de la consommation collaborative ? Pouvons-nous imaginer aboutir à quelque chose comme une théorisation info-communicationnelle de l'*empowerment* – sans pour autant réduire ce terme à son instrumentalisation marketing ? Sommes-nous finalement voué à aborder l'*empowerment* comme une manifestation contemporaine de l'idéologie marketing ?

À suivre les développements de Jean-Claude Passeron à propos des « mots de la sociologie », nous serions devant une impasse. Il précise en effet que les concepts sténographiques : « *ne constituent pas les éléments d'un paradigme, même en gestation* ». Il s'agirait en effet de ne « *sous-estimer ni le rôle joué par les concepts sténographiques dans la mise en ordre des résultats empiriques ni l'illusion théorique qu'ils encouragent du fait même de leur semi-abstraction* » (Passeron, 2006, p. 121). Pourtant, il nous semble y avoir lieu de s'interroger au sujet de l'*empowerment*. D'abord parce que nous considérons que les sciences

sociales se confrontent moins au singulier qu'au « spécifique ». Cette distinction, reprise à l'historien Paul Veyne (2016), nous amène à considérer que les expressions singulières de l'*empowerment* ne nous intéressent qu'à partir du moment où elles nous permettent de retrouver en elles « *une sorte de généralité ou plus précisément de spécificité* » (cité dans : Fossier & Gardella, 2003). Comme nous le montrerons dans la première partie de cette thèse, nous assumons de conduire notre réflexion à partir une modélisation d'un « idéal » de l'*empowerment*. Ce dernier serait ainsi « *capable d'exprimer toutes les propriétés communes aux structures spécifiques* » de l'*empowerment* (Lévi-Strauss, 1990, p. 71). De cette façon nous nous donnons la possibilité de saisir un phénomène à partir d'un idéal-type du concept, puis de progresser par comparaison.

Par ailleurs, l'*empowerment* ne saurait être réduit à un concept sténographique sans opérer une distinction entre le traitement qui lui est accordé dans la littérature scientifique francophone et anglophone. Notre idée est que le caractère sténographique de l'*empowerment* est plus fort en anglais. L'*empowerment* s'apparente alors effectivement à un « *mot ou une expression dans un emploi dont le référent peut s'énoncer commodément* » (Passeron, 2006, pp. 113-114). Dans la littérature scientifique anglophone, l'*empowerment* est sujet à interprétations. Mais dans ce cas, il est aussi un outil usuel de la langue anglaise, un outil langagier commun pour les chercheurs en sciences sociales. Le verbe « *to empower* » apparaît en effet en Grande-Bretagne dès le milieu du XVII^{ème} siècle pour désigner le fait « *d'investir quelqu'un légalement ou formellement d'un pouvoir ou d'une autorité*[5] »[6]. C'est au XIX^{ème} siècle que sera formé le terme *empowerment*, définissant à la fois un état et une action, celle de donner du pouvoir[7].

À l'inverse, l'import du même anglicisme dans des productions scientifiques francophones appelle une réflexivité minimale sur le concept, ne serait que parce que l'exercice de la traduction littérale est difficile. Différentes propositions ont ainsi émergé. Cependant, chacune implique une contextualisation ou un regard théorique particulier sur le concept. Ainsi, le fait de traduire *empowerment* par « autonomisation » (solution privilégiée depuis 1998 par l'Office Québécois de la Langue Française[8]) n'est pas la même chose que de le traduire par

[5] Notre traduction littérale de « 1. Trans. *To invest legally or formally with power or autority* ». ». Empower. (1989). Dans J. A. Simpson and E.S.C. Weiner (dir.) *The Oxford English Dictionary, second edition* (p. 192). Oxford (R-U) : Oxford University Press.

[6] Remarquons que Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener l'interprètent également, à partir d'une source similaire comme « pouvoir ou une autorité formelle accordés par une puissance plus élevée » (2013b, p. 7).

[7] Cette dualité de l'*empowerment*, entre état et action, est présente de façon très nette dans la définition du terme en langue anglaise : « *The action of empowering ; the state of being empowered* ». *Empowerment*. (1989), *op. cit.*

[8] Le terme est ici préféré à « habilitation » dont le sens est jugé trop restreint du fait de son appartenance au domaine juridique. URL : https://frama.link/hgFjJ1JC

« empouvoirement[9]», « capacitation », « capabilisation », « potentialisation », « pouvoir-faire », « habilitation », « responsabilisation », « capacité d'agir », « pouvoir d'agir » ou encore « agentivation[10] ».

Dès lors, nous suggérons que l'import du terme *empowerment* en SHS francophones s'accompagne potentiellement d'une évolution typologique du concept. Pour reprendre les catégories passeroniennes, nous pouvons dire qu'en français l'*empowerment* est un concept sténographique mais aussi « polymorphe ». Tout du moins, nous postulons que l'import de cet anglicisme dans la littérature francophone[11] soutient une polymorphisation du concept. Parce qu'il suscite la critique, ou la curiosité des chercheurs francophones , l'*empowerment* tend à se présenter comme un « *carrefour de séries opératoires qui ne peut être formalisé par une formule canonique mais où l'on peut se placer pour interroger, en fonction d'un projet d'observation, des analyses historiques* » (Passeron, 2006, p. 100). C'est le sens dans lequel l'*empowerment* est abordé en sociologie. Comme nous le verrons, le concept est alors un point où se placer pour étudier, par exemple, l'évolution des politiques sociales. Dans notre cas, la démarche est similaire car nous nous plaçons au niveau du concept d'*empowerment* pour interroger le web collaboratif et, possiblement, des processus d'*empowerment*. Dans ce cadre, nous assumons finalement de nous intéresser à l'*empowerment* en faisant le choix d'une non-traduction *a priori* du terme.

Le choix d'une non-traduction *a priori*

La difficile traduction de ce terme en français constitue un point de départ pour notre réflexion plutôt qu'un obstacle. La complexité du concept nous semble propice au décalage réflexif. Il s'agit bien de « penser l'*empowerment* », comme le suggère le titre de cette thèse, plutôt que de penser « avec » l'*empowerment*, comme s'il s'agissait d'un concept scientifique déjà pertinent. Nous nous saisissons du caractère « semi-abstrait » du concept et sommes tout

[9] Les traductions suivantes sont toutes évoquées comme existantes sur la page Wikipédia francophone de « *empowerment* ». URL : https://frama.link/o_vfc0GZ

[10] Traduction proposée à partir d'une référence aux travaux de la philosophe spécialiste de la théorie *queer*, Judith Butler. Voir : Martin, G. (2016, 21 septembre). « L'*empowerment* : d'autonomisation à agentivation ». *Le Collectif*. URL : https://frama.link/QpzY5Fmo

[11] Rappelons également ici que le concept d'*empowerment* connaît une trajectoire différente mais également singulière dans la recherche hispanophone, et plus particulièrement en Amérique Latine, où il fait l'objet de nombreuses traductions. Nous noterons par ailleurs que la littérature hispanophone tend à une unification de la traduction du terme à travers « *empoderamiento* ». Cette trajectoire est notamment expliquée par l'existence du verbe « *empoderar* » dans les dictionnaires de langue espagnole du XVI^{ème} et du XVII^{ème} siècle. Le terme aurait disparu par la suite, avant de renaître sur les bases de son passé linguistiques. Grijelmo, A. (2016, 20 novembre). « "Empoderar" toma el poder ». *ElPaís.com*. Disponible à l'adresse suivante : https://frama.link/RJqSR_uc

à fait conscients de la banalisation, voire de la naturalisation, dont il fait l'objet dans les discours experts et parfois scientifiques.

En important cet anglicisme en SIC, nous cédons donc moins à une mode intellectuelle que nous ne l'interrogeons. Il s'agira bien de déconstruire, catégoriser et apporter un regard critique sur un usage particulier du concept d'*empowerment* dans le champ social. Cette posture implique de ne pas chercher à traduire le concept *a priori*. À travers ce choix, nous nous préservons des réductions idéologiques et/ou théoriques que le passage d'une langue à une autre peut entraîner. Par ailleurs, nous pouvons ainsi interroger les racines américaines du terme plutôt que de les mettre de côté. En effet, comme le montrent par exemple les sciences politiques, le concept d'*empowerment* draine une conception proprement nord-américaine de la démocratie. Cela contribue à rendre l'émergence d'un « *empowerment* à la française » problématique si ce n'est très incertaine (Kirszbaum, 2013). D'une façon plus générale, le fait de ne pas proposer de traduction *a priori* nous permet de situer le terme au centre de « jeux de langage » (Wittgenstein & Imbert, 2004) et par conséquent de nous intéresser aux usages particuliers auxquels il renvoie.

En l'occurrence, nous partons ici de l'usage du concept d'*empowerment* dans le cadre de plateformes de consommation collaborative. Avant de préciser notre approche info-communicationnelle, il convient de dire quelques mots au sujet du lien entre *empowerment* et numérique. En effet, nous chercherons à souligner les spécificités de l'*empowerment* collaboratif. Cela implique d'inscrire notre réflexion dans l'histoire d'internet, entre idéal émancipateur et rationalisations marketing en ligne. Cette précision est importante car elle nous permet de dire que nous ne nous intéresserons pas aux déclinaisons des formes traditionnelles et historiques d'*empowerment* « en régime numérique », comme le proposaient par exemple Fabien Labarthe et Marianne Trainoir dans un récent numéro de la revue *Terminal* (Labarthe & Trainoir, 2019). Par ailleurs, nous visons bien une approche info-communicationnelle de l'*empowerment* collaboratif à l'heure du développement durable. Précisons que l'enchevêtrement des logiques numériques et écologiques n'est pas nouveau. Nous étudions bien ici un renforcement particulier de ce lien dans le cadre de l'idéal collaboratif en ligne. Dès 1978, le « rapport sur l'informatisation de la société » (Nora & Minc, 1978) préconisait l'usage massif des TIC pour initier une « croissance verte » (Flipo, Deltour, & Dobré, 2016). Dans un autre registre, nous pouvons également rappeler que « l'utopie numérique » (Turner, 2012) a partie liée avec la contre-culture hippie – laquelle entretenait un lien ténu avec l'idée d'un retour à la nature et d'un rapport plus respectueux à l'environnement. Ainsi, solutionnisme

technologique et réponse aux enjeux environnementaux nous apparaissent liés. C'est tout du moins le cadre d'analyse que nous privilégierons pour contextualiser les promesses d'*empowerment* adressées par les acteurs de la consommation collaborative en ligne.

Problématisation entre communication organisationnelle et communication politique

À ce titre, nous entendons souligner une tension résidant au cœur des processus d'*empowerment* collaboratif. En effet, ces derniers peuvent renvoyer à deux modalités différentes de structuration de l'action collective en ligne. D'un côté, l'*empowerment* peut être associé au fait d'agréger une « foule » d'utilisateurs. Les recherches en SIC soulignent alors le rôle du design des plateformes, et notamment celui de rationalisations algorithmiques, chargées de produire une « foule sage » (Collomb, 2015; Sarrouy, 2014), c'est-à-dire docile aux injonction managériales et marketing.

Parallèlement à la valorisation d'un « pouvoir du nombre » (Botsman & Rogers, 2011, p. 59), la littérature experte de la consommation collaborative renvoie également à des formes de socialisation conviviales, valorisant une « culture participative » (Jenkins, Ito, & Boyd, 2017). Dans ce cadre, l'*empowerment* collaboratif s'articulerait aussi à des logiques héritées de « l'idéal émancipateur de la communauté en ligne (Galibert, 2014). Comme le souligne Olivier Galibert (2015), ce sont bien des logiques de don contre-don (Mauss, 2012) et des logiques de reconnaissance (Honneth, 2013) qui nourrisse et reproduise l'adhésion des membres aux services communautaires en ligne. Dans ce cadre, l'*empowerment* des usagers ne s'appuie pas seulement sur des logiques utilitaristes et/ou de contrôle mais aussi potentiellement sur la construction d'un lien social communautaire. Pourtant, la place des stratégies d'animation et de gestion de communautés en ligne (*community management*) nous semble largement impensée dans le cadre des études portant sur la structuration de l'activité au sein des plateformes de consommation collaborative. La compréhension de ces dernières est centrale pour approcher l'*empowerment* dans la mesure où nous postulons que celui-ci est moins le fruit d'une désintermédiation des échanges que d'une re-médiation de ceux-ci.

Nous inscrivons ainsi notre propos dans le cadre d'une approche info-communicationnelle visant à saisir des logiques sociales à un niveau d'observation intermédiaire qui est celui des organisations (Lépine, 2018). Dans ce cadre, nous abordons l'*empowerment* comme un ensemble de « rationalisations organisationnelles » (Bouillon, 2009) visant l'optimisation des processus productifs et *in fine* une marchandisation renforcée des activités communicationnelles en ligne. Les particularités de notre objet nous imposent

cependant également de considérer systématiquement l'hypothèse d'un *empowerment* comme phénomène organisant voire critique, c'est-à-dire amenant les individus à déjouer les stratégies engagées par les propriétaires de dispositifs. D'une manière générale, nous cherchons ainsi à nous inscrire dans le cadre d'une « approche communicationnelle des organisation » (Bouillon, Bourdin, & Loneux, 2007) tout en prenant en compte les travaux portant sur la participation politique en ligne en SIC (Mabi & Theviot, 2014; Monnoyer-Smith, 2011).

Cet objectif nous inscrit, sur un plan épistémologique, dans le cadre d'une démarche que nous pouvons qualifier de « critique-pratique » en référence à la catégorisation des « intérêts de connaissance » proposée par Jürgen Habermas (2006). Nous développerons cette démarche plus largement dans le premier chapitre. À ce stade de notre développement, nous dirons que nous visons une compréhension croisée de l'*empowerment* collaboratif. D'un côté, nous cherchons à saisir les « distorsions » communicationnelles produites par une instrumentalisation marketing d'une pratique politique à visée émancipatrice. De l'autre, l'inscription de notre recherche dans une démarche pratique, attachée aux « *interprétations de la réalité* » (2006, p. 258), doit nous conduire à toujours modérer la portée de ces distorsions en considérant avec attention la façon dont l'*empowerment* s'enracine dans le monde vécu quotidien d'individus capables et potentiellement critiques vis-à-vis des distorsions identifiées. Cette idée s'applique non seulement aux usagers des plateformes mais aussi acteurs de la communication marketing.

Entre communication organisationnelle et communication politique, nous présenterons la problématique suivante : *à l'heure d'une marchandisation des activités communicationnelles en ligne, à quels processus organisés et/ou organisants renvoie l'empowerment des internautes dans le cadre de plateformes de consommation collaborative auxquels les discours experts associent certaines vertus engageantes et durables ?* Dans ce cadre, nous ferons l'hypothèse que les services communautaires des plateformes sont le support de processus d'*empowerment* organisés et/ou organisants qui s'inscrivent dans la perspective générale d'une structuration de l'activité communicationnelle des usagers.

Au sujet de nos hypothèses de recherche

Il pourrait sembler paradoxal de présenter des hypothèses alors que notre recherche doctorale découle d'un projet de recherche fondé sur une démarche méthodologique plutôt abductive. Remarquons tout d'abord que cette « *voie du milieu […] ni vraiment déductive, ni pleinement inductive* » (Caillé, 2009, p. 146) valide la pertinence de deux formes d'hypothèse

dans notre recherche : à la fin d'une première partie de problématisation et en conclusion de notre propos. Les secondes témoigneront d'une tentative de généralisation des faits observés. Nous considérons en effet que le travail empirique n'est pas une fin en soi mais une étape intermédiaire visant la reformulation constante de concepts descriptifs (Passeron, 2006), dont celui d'*empowerment*.

Dans notre démarche, l'abduction ne renvoie cependant pas uniquement à une forme d'inférence conclusive, elle est aussi un point de départ. Comme le note la chercheuse en SIC Sylvie Catellin (2004) l'abduction peut en effet se comprendre comme une procédure visant à engager une recherche à partir d'une situation d'incertitude. En effet, les pratiques abductives, ne suivent pas une logique rationnelle type. Elles permettent au chercheur de construire « *des hypothèses plausibles susceptibles d'être vérifiées ultérieurement* » dans un contexte marqué par l'urgence, la surprise, la variation, l'instabilité. Dans notre cas, le projet de recherche « *Empowerment* 2.0 » (cf. préambule) auquel s'est adossé notre thèse nous a effectivement amené à faire appel à ces ressources incertaines. Face aux attentes des commanditaires, à la nécessité de produire des résultats et plus généralement face aux impératifs de la recherche sur projet, notre démarche s'est d'abord caractérisée par certaines pratiques de « bricolage » - au sens d'un aptitude à « faire avec les moyens du bord[12] » (Lévi-Strauss, 1996). C'est à partir de cette pratique abductive que nous avons construit, dès la première année, une question de recherche, une hypothèse principale ainsi que plusieurs sous-hypothèses de recherche. Ces dernières ont fait l'objet d'une reformulation collégiale annuelle.

La problématique et les hypothèses de la première année du projet « *Empowerment* 2.0 » (septembre 2015 – août 2016) seront présentées au cours de notre développement. Celles-ci nous ont cependant semblées trop brutes pour constituer un point de départ suffisamment solide. À l'inverse, la question de recherche et les hypothèses de la troisième année du projet de recherche (septembre 2017 – août 2018) étaient trop « mûres », trop informées par nos observations empiriques pour constituer un point de départ pertinent. Ces hypothèses (et les terrains qui les accompagnent) sont néanmoins centrales dans notre travail. Elles seront également mobilisées et exposées dans cette thèse. Par conséquent, c'est la problématique et les hypothèses développées au début de la deuxième année du projet de (septembre 2016 – août

[12] Faire avec les moyens « intellectuels » du bord, pourrions-nous même ajouter. Le projet de recherche garantissait en effet des conditions matérielles d'exercice auxquelles peu de jeunes chercheurs ont accès.

2017) que nous avons retenu. Elles sont raisonnablement solides sur un plan conceptuel tout en nous permettant de rendre compte de la dimension de découverte[13] propre à tout travail doctoral.

La démarche de recherche suivie dans le cadre du projet peut donc être qualifiée d'abductive. Cependant, il est certain que la démarche critique dans laquelle nous nous inscrivons tend à nous ramener dans le cadre d'un développement hypothético-déductif sur le plan rédactionnel. Cependant, nous ne considérons pas que nos hypothèses constituent des énoncés « réfutables » par l'expérimentation (Popper, 1989). Nous suivons Jean-Claude Passeron (2006) lorsqu'il désamorce l'équivalence entre scientificité et réfutabilité. Avec le sociologue français, nous considérons que la langue des sciences sociales, dont celle des SIC, est une langue « naturelle » ; c'est-à-dire une langue de l'interprétation qui ne peut que composer avec le caractère historique, situé, de ses mots. Contrairement aux langues artificielles, descriptives, la langue naturelle des sciences sociales ne peut donc pas fonder son critère de véridicité dans la tentative de falsification d'un énoncé. Nos hypothèses se situent alors dans un « espace assertorique non-poppérien » au sens où leur critère de véridicité est lié à un « *raisonnement comparatif qui reste un raisonnement naturel, puisqu'il doit additionner dans son argumentation d'équivalence ou de différence des descriptions hétérogènes* » (Passeron, 2006, p. 559). À ce stade de notre développement l'argument passeronien nous permet donc de préciser que nos hypothèses ne sont pas réfutables mais bien provisoires et heuristiques.

Méthodologie

Nos observations et analyses empiriques se fondent plus particulièrement sur une « étude de cas » à la fois déductive et inductive. (Giroux, 2003). Les quatre cas retenus sont la plateforme de réservation de logement de particuliers *Airbnb*, la plateforme de covoiturage *Blablacar*, la plateforme d'hébergement chez l'habitant *Couchsurfing* et la plateforme d'achat de produits locaux *La Ruche qui Dit Oui !*[14]. Ces quatre cas ont été sélectionnés sur la base de critères d'homogénéité et de représentativité du phénomène étudié. D'une part, ils témoignent tous, à différents niveaux, des ambiguïtés propres à la consommation collaborative, entre idéal de partage et marchandisation des échanges (à travers la massification d'une intermédiation dite « à la demande »). D'autre part, ces cas sont également représentatifs de différents niveaux de développement dans l'économie du capital-risque qui caractérise ces entreprises du numérique.

[13] La *découverte* est ici entendue au sens d'une activité originale de discussion scientifique plutôt que dans un sens positiviste (découverte du « monde » tel qu'il serait vraiment).
[14] Le point d'exclamation fait partie de l'orthographe officielle.

Airbnb constitue un cas exemplaire de géant du numérique. Alors que *La Ruche qui dit Oui !* renvoyait, au moment de nos observations, à une entreprise en phase de croissance. Nous avons postulé que ces différences étaient de nature à souligner différents niveaux de rationalisation de l'activité. Ces cas ont constitué le support d'une collecte systématique et longitudinale de données (2016-2019).

Le projet « *Empowerment* 2.0 » nous a cependant conduit à distinguer trois temps. Le premier renvoie à une étude des représentations expertes de l'*empowerment* collaboratif (novembre 2016 – juillet 2017). Le second temps renvoie au cœur des études de cas menées dans le cadre du projet (mars 2017 – juin 2018). Il s'agit du croisement de trois modes de collecte que sont les entretiens semi-directifs avec des acteurs de la gestion des interactions, l'observation « netnographique » (Kozinets, 2015) des pages *Facebook* des entreprise et la collecte de documents régulateurs. Enfin, le troisième temps renvoie à l'approfondissement, en dehors du projet de recherche, des quatre cas (septembre 2017 – février 2019). Cette phase, plus inductive, s'est concentrée sur l'étude de stratégies à destination de « communautés » d'usagers-experts : les méthodes de « *community organizing* » employées *Airbnb*, le service d'entraide « Blablahelp » de *Blablacar*, le « programme ambassadeur » *Couchsurfing* et l'animation d'un groupe *Facebook* de partage de savoirs pour *La Ruche qui dit Oui !*. Nous avons jugé que ce type de dispositif était propice à présenter des cas saillants de processus d'*empowerment* dans la mesure où ils entendent bien conférer certaines responsabilités et une certaine autonomie à des collectifs experts. Précisons enfin que l'ensemble des données collectées ont été préparées, codées et analysées à travers la méthode de « l'analyse de contenu » (Bardin, 2013).

Plan de la thèse

Pour terminer cette introduction, nous proposons de détailler le plan de la thèse. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, nous procéderons des théories[15] vers le terrain avant de rechercher une généralisation des faits observés. Nous ne prétendons pas que ce cheminement est celui de notre recherche « en action » (Latour, 2005), de notre recherche telle qu'elle s'est faite et telle que nous l'avons vécue. Nous faisons le choix de suivre un mode de présentation formel : deux parties, dont une première dédiée à la construction théorique de notre objet et une second dédiée à nos analyses empiriques, comprenant la présentation de notre dispositif méthodologique. En suivant ce plan classique, nous écrivons donc notre recherche selon une

[15] En considérant que celles-ci ne sont jamais pleinement théorique, libérée de toute dimension historique.

logique différente de celle qu'elle a réellement suivie. Quelle que soit l'épistémologie dont on se réclame, il nous semble ainsi qu'écrire une recherche, c'est toujours écrire après la recherche. Cette distance irréductible entre la science et son écriture ne nous conduit pas pour autant à imiter quelconque rigueur poppérienne de la découverte scientifique, comme nous l'avons expliqué ci-dessus. En revanche, nous avons considéré qu'une structuration hypothético-déductive était le moyen le plus pertinent pour saisir sur un plan théorique un concept aussi polysémique et historique que l'*empowerment*. Cette construction nous a également semblée pertinente pour mettre en discussion chaque pan de notre approche avec la communauté des chercheurs et chercheuses en Sciences de l'Information et de la Communication.

La **première partie** vise ainsi à construire une approche info-communicationnelle de l'*empowerment* collaboratif. Le **premier chapitre** part des discours experts et professionnels pour terminer sur une problématisation info-communicationnelle de ces derniers. Il s'agira d'abord de contextualiser ces discours par rapport aux logiques du développement durable. Dans un second temps, nous proposerons de conceptualiser l'*empowerment* à partir des différentes approches intellectuelles et académiques qui s'en sont saisi : la pensée critique, la sociologie, les sciences de gestion et enfin les SIC. Enfin, nous formaliserons notre problématique. Cette dernière mettra en évidence les questions que posent l'*empowerment* à une démarche critique en Sciences de l'Information et de la Communication. Le **deuxième chapitre** vise à situer l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif par rapport à un ensemble de logiques sociales, économiques et organisationnelles plus générales. Comme nous l'expliquerons, ce choix découle de notre inscription dans le cadre d'une approche communicationnelle des organisations. Nous proposerons d'abord de comprendre l'acception technologique de l'*empowerment* comme le résultat d'une incorporation de la critique contre-culturelle aux dynamiques du capitalisme, selon une logique chère à Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999). Ensuite, il s'agira de catégoriser ce que nous qualifions d'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. Pour ce faire, nous inscrirons d'abord celle-ci dans le prolongement d'une « éthique hacker » (Himanen, 2001) et la situerons au cœur d'une tension entre deux formes collectives, celle du réseau et celle de la communauté. À partir de ce constat, nous nous intéresserons aux formes organisationnelles dans lesquelles s'incarnent cette idéologie en insistant sur les spécificités du modèle économique des plateformes d'intermédiation numérique. Le deuxième chapitre se conclura alors autour de la construction et de la présentation de notre hypothèse générale, celle d'une inscription des processus

d'*empowerment* dans le cadre des services communautaires développés par les entreprises de la consommation collaborative en ligne.

La **deuxième partie** vise donc à proposer une approche empirique de l'*empowerment* collaboratif à partir des services « communautaires » des plateformes. Le **troisième chapitre** présentera la façon dont nous avons enquêté à partir d'une recherche financée. Après avoir précisé les spécificités du projet de recherche « *Empowerment* 2.0 » et précisé la demande sociale d'origine, nous entrerons dans les modalités de collecte des données. Cela supposera dans un premier temps d'assumer une circonscription empirique de nos terrains par rapport à l'étude menée entre 2015 et 2018. Il s'agira ainsi de justifier la pertinence des cas mobilisés. Dans un second temps nous préciserons les phases de collecte propre au projet de recherche, en focalisant une partie de notre propos sur un outil central de notre dispositif, l'observation netnographique. Enfin, nous chercherons à préciser comment nous avons construit les conditions d'une rupture réflexive et critique par rapport au projet dont nous tirons nos données. Dans ce cadre, nous expliquerons la démarche de spécification inductive de nos cas menée entre 2018 et 2019 pour proposer une synthèse de l'ensemble du matériel empirique mobilisé pour cette recherche. Nous terminerons en détaillant chacune des étapes de notre analyse de contenu. Dans le **quatrième chapitre**, nous entrerons dans l'analyse des résultats en nous concentrant sur les stratégies de *community management* employées par chacune des entreprises étudiées sur leurs pages *Facebook*. Pour ce faire, nous commencerons par souligner l'enjeu que représente la construction de la confiance en ligne pour les propriétaires de plateformes. Nous montrerons alors que les stratégies de *community management* se présentent comme une opportunité pour compenser les limites d'un rapport de force dispositif/usager. Il s'agira de comprendre comment les stratégies de *community management* visent à structurer l'activité des usagers des plateformes. À partir de nos observations en ligne, nous mettrons également en évidence le fait que ces stratégies ne présentent pas toujours des effets convergents avec ceux attendus par les marketeurs. Nous entrerons ainsi dans une analyse de l'activité discursive, tacticienne et critique, à laquelle se livrent les « fans » de *Airbnb*, *Blablacar*, *Couchsurfing* et *La Ruche qui dit Oui !* dans les zones de commentaires des pages *Facebook* étudiées. Enfin, nous conclurons en expliquant pourquoi ces services communautaires ne peuvent pas être considérés comme les supports de processus d'*empowerment* et encore moins d'*empowerment* socio-écologique des consommateurs. Ce constat nous conduira finalement au **cinquième chapitre** dans lequel nous chercherons à construire la catégorie de « dispositifs communicationnels d'*empowerment* ». Pour ce faire, nous débuterons en présentant les résultats

d'une analyse exploratoire des stratégies déployées par les quatre entreprises étudiées à destination de « communautés » d'usagers-experts. Il s'agira plus particulièrement de montrer le rôle que ces stratégies occupent dans les processus productifs des plateformes. À travers le « programme ambassadeur » de *Couchsurfing* nous mettrons en évidence les processus de sélection et de recrutement des usagers-experts. À travers le cas du tchat d'entraide « Blablahelp » de *Blablacar* nous montrerons que ces communautés se situent au cœur d'une tension ; entre injonction à incarner l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif et nécessité de représenter les internautes ordinaires auprès des propriétaires des plateformes. À partir du cas du groupe « Pépinière Royal Gala » de *La Ruche qui dit Oui !* nous montrerons que les stratégies d'animation de communautés d'usagers-experts peuvent générer des tensions révélatrices des ambiguïtés de la consommation collaborative. Cette étude de cas sera l'occasion de montrer que les constructions symboliques des marketeurs peuvent être rejetées par les membres ; ces derniers élaborant une contre-idéologie alternative et critique de l'*empowerment*. Enfin, à partir des stratégies « d'organisation communautaire » développées par *Airbnb* nous montrerons que l'instrumentalisation marketing de l'*empowerment* peut aussi viser l'implication des usagers les plus fidèles dans la défense des intérêts d'une plateforme. Une fois ces quatre cas présentés, nous chercherons à proposer une double discussion synthétique des résultats obtenus. La première visera à formaliser les questionnement théorique et méthodologique propre à un programme de recherche qui se concentrerait autour des « dispositifs communicationnels d'*empowerment* ». Nous montrerons que cette notion, à visée heuristique, est pertinente pour interroger les discours émancipatoires des acteurs marchands à l'ère des « relations publiques généralisées » (Miège, 1995). La deuxième discussion visera à construire un ensemble d'hypothèses capables d'interroger plus profondément les liens qu'entretiennent les technologiques dites « collaboratives » avec le développement durable. Notre réflexion se structurera autour d'une discussion critique de la notion de « travail numérique » (*digital labor*). Elle aboutira à la présentation de pistes de recherche autour de l'*empowerment* alter-numérique à l'heure d'une élaboration d'une critique écologique de la communication numérique.

Première partie : Construire une approche info-communicationnelle de l'*empowerment* collaboratif

Le concept d'*empowerment* se caractérise par une forte polysémie. Il investit à la fois une diversité de pratiques et de champs sociaux, de l'activisme politique au management en passant par le développement durable, le travail social ou le web 2.0. Il est également au cœur d'analyses scientifiques diverses dans tout un spectre de disciplines en Sciences Humaines et Sociales : sociologie, économie, sciences de gestion, psychologie, sciences de l'éducation et sciences de l'information et de la communication.

Face à cette dispersion, notre recherche ne peut se dispenser d'une catégorisation info-communicationnelle du concept. L'enjeu est double. D'une part, il est nécessaire d'identifier ce qui fait la spécificité du concept d'*empowerment*. Sans cette étape préalable le risque serait finalement de mobiliser le terme comme un synonyme confortable pour désigner d'une façon nouvelle tout un ensemble concepts et de phénomène sociaux et symboliques déjà étayés. De ce point de vue, il convient donc de ne pas réduire l'*empowerment* à l'autonomie, à la participation, au collaboratif, à la responsabilité voire même au pouvoir. S'il est certain que l'*empowerment* entretient une relation avec chacun de ces termes, il nous semble aussi qu'il ne s'y réduit pas. D'autre part, l'enjeu est de nous approprier scientifiquement un terme qui est le support d'un ensemble de discours experts. S'inscrivant dans le prolongement d'un « culture de l'Internet » (Breton, 2000) l'*empowerment* a tôt fait de se parer d''une évidence, d'une naturalité, dont l'analyse scientifique ne peut pas se contenter.

Pour répondre à ces enjeux, nous chercherons dans un premier temps à saisir ce que l'*empowerment* peut avoir de problématique dès lors qu'il est plongé dans l'univers collaboratif. Nous considérons en effet qu'il est pertinent pour une recherche à propos d'un terme aussi travaillé par les acteurs experts et professionnels de partir du terrain plutôt que du concept. Ou plutôt, il s'agit d'installer ce dernier dans le contexte qui nous intéresse : celui de l'émergence de la consommation collaborative en ligne comme forme de réponses aux impératifs de développement durable. À partir de ce travail préliminaire, nous nous donnerons la possibilité de nous extraire de ces discours pour construire un regard communicationnel critique à travers lequel se saisir de l'*empowerment*. Pour ce faire, nous proposerons un *excursus* épistémologique en amont de la présentation de notre positionnement disciplinaire. Enfin, dans un troisième temps, une fois l'objet de notre recherche et notre approche critique installée nous

formulerons notre problématique. Cette dernière visera à mettre en évidence les questions que posent l'*empowerment* à une démarche critique en Sciences de l'Information et de la Communication. Dans un second temps, nous chercherons à situer l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif par rapport à un ensemble de logiques sociales plus générales. En effet, l'approche communicationnelle des organisations dans laquelle nous inscrivons nos travaux considère que les « *phénomènes informationnels et communicationnels ne se substituent pas aux rapports sociaux, politiques et économiques* » (Bouillon, Bourdin, & Loneux, 2007). De ce point de vue, nous considérons donc que l'*empowerment* collaboratif ne peut pas être compris sans éclairer les rapports économiques et productifs plus généraux au cœur desquels ils se situe. Afin de répondre à cet enjeu, nous proposerons dans un premier temps de revenir sur les conditions d'émergence d'une acception technologique de l'*empowerment*. Nous montrerons que celle-ci peut être comprise comme le résultat d'une incorporation de la critique contre-culturelles aux dynamiques de l'économie numérique. Cette démonstration nous conduira à une catégorisation de l'*empowerment* collaboratif. Il s'agira alors de montrer que cette idéologie se situe au cœur d'une tension entre deux formes collectives, celle du réseau et celle de la communauté. À partir de ce constat, nous nous intéresserons aux formes organisationnelles dans lesquelles s'incarnent cette idéologie en insistant sur les spécificités du modèle des plateformes d'intermédiation numérique. À travers ce cheminement nous aurons ainsi bien situé notre problématique info-communicationnelle dans un cadre théorique plus général permettant d'intégrer les dimensions sociales, économiques et organisationnelles de l'*empowerment* en contexte « collaboratif ».

CHAPITRE 1 - CE « POUVOIR » SOCIO-ÉCOLOGIQUE DU WEB COLLABORATIF

« J'y consens, leur dis-je ; car je ne dispute jamais du nom, pourvu qu'on m'avertisse du sens qu'on lui donne » (Pascal, Les Provinciales, I)[16]

Introduction

Depuis la fin des années 2000, nous voyons se développer un ensemble de services dits de « consommation collaborative ». Ces derniers se caractérisent par tout un ensemble de discours promettant de mettre les technologies numériques au service d'une économie de lien social et plus soutenable sur le plan écologique. Ce dernier point a le mérite d'interroger dans la mesure où il témoigne d'une extension des mécanismes du web « 2.0 » (O'Reilly, 2005) à des domaines qui lui étaient initialement étrangers. Sur son blog, l'entreprise *Airbnb* se présente ainsi comme une « façon plus verte de voyager[17] » et comme un acteur de la « sensibilisation au développement durable ». Dans une perspective similaire la plateforme de covoiturage *Blablacar* qui revendique de « *réduire les émissions de CO² en optimisant l'usage de la voiture*[18] ». D'après une étude relayée sur son site web[19], l'entreprise affirme notamment que les 70 millions de covoitureurs de sa « communauté » contribueraient à économiser « 1,6 millions de tonnes de CO² » chaque année.

Ces discours pourraient être rapprochés d'une forme de « publicité verte ». Ils témoignent possiblement d'une diffusion des politiques de responsabilité sociale et environnementale aux acteurs du numérique. Ce n'est cependant pas la voie d'analyse que nous privilégierons. Nous choisissons en effet de « prendre au sérieux » les discours avancés par les acteurs marchands de la consommation collaborative pour interroger les reconfigurations du développement durable dont ils sont possiblement les témoins. À ce titre, nous proposons plus particulièrement de nous intéresser aux discours experts qui avancent l'idée que ces plateformes seraient porteuses d'une forme d'*empowerment* du consommateur (Botsman & Rogers, 2011). À travers cette expression il s'agirait alors de souligner le potentiel de transformation sociale et écologique d'une désintermédiation des échanges à grande échelle. Dans ce premier chapitre

[16] Citation d'ouverture empruntée à « Les mots de la sociologie », deuxième chapitre de l'ouvrage *Le raisonnement sociologique* (Passeron, 2006). La citation a été modifiée pour suivre celle proposée par Gérard Ferreyrolles et Philippe Sellier (2004), rendant mieux compte du caractère polémique de l'écrit, justement intitulé : « Première lettre écrite à un provincial par un de ses amis, sur le sujet des disputes présentes de la Sorbonne ».
[17] [Notre traduction] « *A greener way to travel* ».
[18] Blablacar (2012). « Je réserve, je préserve ! ». *Blog Blablacar*. URL : https://frama.link/RCWEHemF
[19] [Notre traduction] « *Zero empty seats* ».

nous proposons d'interroger ce terme, issu du champ politique et militant. Quel sens a-t-il dans le domaine du web collaboratif ? Quelle conception du pouvoir draine-t-il ? Et à quelles conditions ces discours de l'*empowerment* collaboratif durable peuvent-ils faire l'objet d'une problématisation dans le cadre des Sciences de l'Information et de la Communication ?

Pour ce faire, nous chercherons tout d'abord à contextualiser l'émergence des discours de l'*empowerment* collaboratif socio-écologique. Nous ferons tout d'abord le constat d'un affaiblissement des formes de participation éco-citoyenne institutionnalisées avant d'interroger l'émergence de tout un ensemble de discours visant à encourager le croisement de deux formes de transition : numérique et écologique. Nous pourrons alors nous pencher sur les spécificités de la consommation collaborative, et notamment de ses promesses d'*empowerment*, par rapport à d'autres type de discours relativement proches (consommation durable, consommation engagée, technologies de transition). Dans un second temps, nous chercherons à caractériser le concept d'*empowerment*. Après avoir montré la légitimité de se pencher sur ce qui ressemble à une « mode intellectuelle », nous proposerons de répertorier les différentes acceptions sous lesquelles il se présente depuis le début des années 1970. Cela nous conduira à revenir sur son acception politique initiale mais également à se pencher sur les conceptualisations issues de différents domaines des sciences humaines et sociales (sociologie d'intervention sociale, sociologie des usages numériques, sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication). À partir de cet état de l'art, nous ferons le constat d'un impensé communicationnel et organisationnel. Cette observation nous conduira finalement à proposer une problématisation info-communicationnelle de l'*empowerment* collaboratif (socio-écologique). Nous préciserons tout d'abord les implications de notre recherche sur un plan épistémologique, à travers un *excursus* dédié, avant de chercher à adapter notre démarche de recherche, que nous qualifions de critique-pratique, dans le cadre des SIC. Ce chapitre se conclura par la présentation d'une problématique ancrée dans une approche communicationnelle des organisations mais tirant aussi certains de ses principes du champ de la communication politique. Cette approche nous semble nécessaire afin de tenir ensemble les stratégies marketing au cœur desquelles se situe l'*empowerment* et les processus participatifs, potentiellement critiques, dans lesquels l'inscrivent notamment les tenants des *fan studies*.

1.1) Contextualiser l'*empowerment* collaboratif socio-écologique

1.1.1) Un affaiblissement de la participation éco-citoyenne ?

Afin de s'intéresser au mouvement de la consommation collaborative, il est tout d'abord pertinent de resituer les logiques sociales plus générales dans lesquelles s'inscrit l'agir écologique aujourd'hui. À ce titre, nous commencerons tout d'abord par remarquer que les discours de l'*empowerment* collaboratif se massifient dans un contexte de normalisation de l'urgence écologique. Régulièrement, différentes interpellations publiques émanent des sphères médiatiques, artistiques, militantes ou académiques pour rappeler la nécessité de prendre des mesures rapidement face à l'*urgence* écologique et/ou climatique. C'est par exemple le sens de la lettre ouverte « *Avertissement des scientifiques du monde entier face à l'urgence climatique*[20] », reprise en une du journal *Le Monde* (2017, 13 novembre) avec le titre évocateur suivant: « *Le cri d'alarme de quinze mille scientifiques sur l'état de la planète* [21]». Par ailleurs, de par son ampleur, cette urgence peine à donner lieu une stratégie globale et partagée, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale.

L'urgence dont il s'agit est problématique, complexe, sujette à interprétations. La nécessité d'agir « vite » conduit nombre d'acteurs à interroger l'échelle et les causes des transformations en cours. Comme en témoigne les discussions autour de la notion « d'anthropocène », ces questions sont loin de faire consensus. Cette dernière peut en effet être approchée comme une nouvelle époque marquée par « *une prise de conscience que l'humanité est devenue une force géologique majeure, à l'égal d'autres facteurs géologiques naturels* » (Bonneuil, 2015). Cependant, à quels processus humains lier ces transformations ? L'anthropocène débute-t-elle avec la grande accélération économique de la période d'après-guerre, à la fin du XVII^{ème} siècle avec la première révolution industrielle ou, hypothèse plus marginale avec la généralisation des techniques agricoles et de domestication de la vie ? Et surtout, comment répondre à cet « événement anthropocène » (Bonneuil & Fressoz, 2013) ? S'agit-il de développer un nouveau système de connaissance (Beck) ? De développer des réponses technologiques toujours plus innovantes ? De s'engager sur la voie de la décroissance ? De s'en remettre à une « tyrannie bienveillante » ou au contraire à notre capacité

[20] [Notre traduction] « World Scientists' Warning of a Climate Emergency ». *Alliance of World Scientists*. URL: https://frama.link/vVGoy3QR

[21] Collectif (2017, 13 novembre). « Le cri d'alarme de quinze mille scientifiques sur l'état de la planète ». *Le Monde*. URL : https://frama.link/Hmky3tSV

à imaginer et mettre en œuvre de nouvelles formes démocratiques ? En somme, le contexte d'urgence ne rend pas les voies à emprunter plus évidentes.

Alors que ces différentes options sont discutées, commentées et expérimentées, l'urgence actuelle s'accompagne d'un ensemble d'injonctions à la participation éco-citoyenne. Ces dernières sont diffuses et s'adressent à l'ensemble des catégories d'acteurs : individus, familles, associations, établissements publics, institutions politiques et entreprises. Cette urgence suppose dès lors une certaine capacité de rationalisation de nos activités sur la base des principes, normes, valeurs et objectifs du développement durable. Pour reprendre une distinction chère à Jürgen Habermas (1987), la participation éco-citoyenne s'inscrit ainsi dans l'horizon d'une rationalisation communicationnelle, c'est-à-dire fondées sur l'entente, la discussion et idéalement l'accord. Cependant, comme nous le montrerons dans cette section cette participation est également l'objet d'instrumentalisations stratégiques diverses, que ce soit de la part des institutions publiques ou d'acteurs privés. Cette instrumentalisation nous semble de nature à affaiblir la participation éco-citoyenne elle-même. C'est tout du moins l'idée que nous chercherons à illustrer à partir des travaux en SHS et notamment SIC dédiés à ces enjeux.

1.1.1.1) Détour par l'écologie politique

L'écologie renvoie d'abord à une science qui a émergé durant la seconde moitié du XIX^{ème} siècle et ayant pour objet d'étudier les relations des populations avec leur milieu. C'est ensuite une dimension des premières préoccupations environnementales, notamment autour de protection du vivant et de son milieu. L'écologie sera popularisée dans le cadre de sa politisation à la fin des années 1960. Ce qu'il est courant de nommer aujourd'hui « écologie politique » constitue cependant un courant très hétérogène. Afin de l'approcher, nous pouvons néanmoins retenir l'idée générale suivante : « *l'accumulation de problèmes écologiques touchant le milieu et ses équilibres appelle une réforme des sociétés et de leurs modes de production et de consommation* » (Bourg & Papaux, 2015). L'écologie politique se distingue de la notion de développement durable dans le sens où la première est relativement étrangère à l'idée d'une rationalisation instrumentale ou stratégique de l'agir. Dans ce cadre, la question de l'urgence est bien présente (comme elle l'était déjà chez les premiers environnementalistes) mais celle-ci ne s'articule pas avec la recherche d'une efficacité technologique ou économique. Au contraire, pour l'écologie politique, l'urgence est à l'émancipation individuelle et collective, dans le cadre d'une pensée marquée par la théorie critique. Ainsi, l'écologie politique se pose en contre d'une rationalité technique indubitablement efficace, froide et parasitaire (Ellul, 1977, 1988). Critique de la modernité industrielle, mais aussi plus généralement des formes d'institution, elle pose

par exemple l'exigence de « convivialité » des outils (Illich, 2014). À la fois familier de ces travaux et lecteur critique de Jürgen Habermas, André Gorz cherchera à sauver la perspective d'une rationalisation écologique des modes de vie (Gorz, 1988). Celle-ci « *peut se résumer en la devise 'moins mais mieux'. Son but est une société dans laquelle on vivra mieux en travaillant et en consommant moins* » (Gorz, 1991, p. 93). La « modernité écologique » se définit ainsi par un rétrécissement de la rationalité économique.

1.1.1.2) Le développement durable : au risque de l'instrumentalisation ?

Les penseurs critiques que nous venons de mentionner posent l'écologie en contre d'une forme de rationalisation instrumentale ou stratégique. L'urgence écologique s'articule alors moins à une question d'efficacité qu'à une exigence d'ordre émancipatoire. À notre sens, c'est bien la notion de développement durable qui va contribuer à problématiser ce rapport. Dans ce cas, l'utilitarisme et la rationalité stratégique se définissent alors moins comme le dehors de l'écologie que comme des forces cherchant à l'attirer à elles. La popularisation du « développement durable » se situe bien entre institutions démocratiques et instrumentalisations stratégiques.

Sur le plan institutionnel[22], le développement durable naît avec la publication du rapport « Notre avenir à tous » (CMED, 1987), dit rapport « Brundtland » du nom de la présidente de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) de l'organisation des Nations unies[23]. Avant d'entrer plus en détail dans les critiques adressées au concept, notons donc d'abord que le développement durable émerge dans le cadre d'un certain idéal de communication rationnelle-institutionnelle mondiale. La notion de « développement durable » naît ainsi dans la littérature scientifique (Zaccaï, 2015), avant que l'ONU donne mandat à la CMED en 1983. Le rapport « Brundtland » embrasse divers aspects du développement humain (satisfaction des besoins essentiels, coopération des acteurs, équité) pour proposer une définition du développement durable qui fera date en posant la notion de responsabilité au centre ; une définition canonisée dans la formule : « *un développement qui répond[e] aux besoins du futur sans compromettre les capacités des générations futures de répondre aux leurs* ». Les conclusions du rapport, publié quatre ans plus tard, aboutissent à la convocation du sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992 ; sommet considéré à bien des égards comme un modèle de démocratie mondiale (Vivien, 2005). Cette conférence des Nations unies sur

[22] En proposant une généalogie du développement durable, Edwin Zaccaï (2015) identifie ainsi ses prémisses dès les années 1970 dans une déclaration officielle d'un comité des Nations unies.
[23] La norvégienne Gro Harlem Bruntland.

l'environnement et le développement (CNUED) se caractérise en effet par sa dimension universelle, rassemblant à la fois dirigeants et ONG, s'exprimant dans le cadre de forums et autres réunions thématiques. À ce titre, elle est associée à l'espoir de massification d'une « société civile globale » (Pirotte, 2018). Le sommet est conclu par la signature de la *Déclaration de Rio* qui, bien que non contraignante, conduit à l'adoption du plan « Agenda 21 ». Ce dernier prévoit la déclinaison des principes ratifiés à l'échelle territoriale[24]. En parallèle, la notion de développement durable se diffuse à l'échelle globale, tant dans les programmes politiques qu'au sein des entreprises.

Avant d'entrer dans les rationalisations stratégiques dont le développement durable fait l'objet, commençons par noter que les critiques se concentrent d'abord sur l'expression elle-même. Outre les critiques adressées par les tenants de la décroissance à la dimension de développement (Bourg, 2012; Flipo, 2014), c'est aussi la traduction française du rapport *Brundtland* qui pose problème. Ainsi, l'expression anglaise « *sustainable development* » est d'abord traduite par « développement soutenable », notamment dans la version québécoise en 1989 (Brundtland, 1989) avant de progressivement se transformer en « développement *durable* ». Comme le remarque le chercheur en SIC Thierry Libaert, « *il convient donc de s'interroger sur la réussite de cette expression* » (2010, 35-36). Pour ses principaux critiques, ce choix de traduction est stratégique. C'est ainsi la valeur passive de « développement durable » qui aurait été préférée au caractère contraignant de l'expression anglaise « *to sustain* » (Chansou, 1994).

Au-delà de la traduction, c'est bien le concept même de développement durable qui fait l'objet de critiques. Ces dernières pointent à la fois sa dimension non contraignante, sa difficile opérationnalisation ou encore son fond utilitariste (Zaccaï, 2015). Dans ce cadre, c'est souvent le rapport entre communication et développement durable qui semble problématique. Tout d'abord chez les tenants d'une écologie politique, c'est d'abord le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement durable qui pose problème. C'est par exemple le cas chez le philosophe Fabrice Flipo qui, prenant le soin de distinguer trois acceptions du développement durable, souligne l'existence d'une version techniciste dite de la « dématérialisation ». Cette dernière serait fondée sur l'idée que « *le problème de la durabilité se ramène à un problème technique, dénué de dimensions politiques, autrement dit ne nécessitant au mieux que quelques débats d'ordre gestionnaire* » (Flipo, 2014). Par ailleurs, au-

[24] Les « agendas 21 locaux ».

delà d'une critique du progrès technique, le lien entre communication et développement durable est également l'objet de discussions vives et de travaux en SIC. Ces travaux sont hétérogènes mais se rejoignent autour d'une tension. Le développement durable est une formule consensuelle qui rend possible l'inclusion d'acteurs divers (d'Almeida, 2005), agit comme un opérateur de « neutralisation de la conflictualité » (Krieg-Planque, 2010) et facilite son instrumentalisation stratégique. Cependant, cette opération n'est pas systématiquement abordée à partir d'un point de vue critique. Dans cette perspective, Dominique Wolton explique ainsi :

« *Pour l'instant, on oppose économie et environnement, mais la tendance peut s'inverser. Un jour, le capitalisme sera écologique. Il le sera parce qu'il y a du profit à faire avec l'écologie et la nature […] le capitalisme est donc parfaitement capable dans vingt ou trente ans d'absorber, de digérer l'écologie, ce qui n'est après tout pas une catastrophe* « (Libaert, 2016, p. 235).

Au-delà de la dimension polémique du propos, les recherches en SIC, particulièrement en communication des organisations, témoignent de la prégnance et de la complexité de l'instrumentalisation stratégique des principes du développement durable. Cette problématique est traitée à partir de différents phénomènes communicationnels, tel que l'écoblanchiment (*greenwashing*). Ainsi, les « *publicités vertes sont encore nombreuses à ne pas respecter les règles déontologiques en matière de développement durable* » (Cordelier & Breduillieard, 2012). Il ne s'agit pas pour autant de systématiser outre mesure les accusations d'écoblanchiment. D'abord, parce que cette stratégie joue possiblement dans le sens d'une réorientation vertueuse des pratiques professionnelles, exigeant « *plus de transparence et d'humilité du côté de l'émetteur* » (Pascual-Espuny, 2016, p. 212). D'autre part, parce que la communication environnementale demeure un espace de conflictualité. Ainsi, l'étude des politiques dites de « responsabilité sociale des entreprises[25] » (RSE) tend à remettre en cause l'idée selon laquelle les chartes et autres rapports ne seraient qu'un moyen « *d'esthétiser l'image de l'entreprise envers ses parties prenantes* » (Loneux & Huet, 2009). Les politiques de RSE concentrent aussi « *des rapports de pouvoir, de conflits, de coopération, souhaitée et contrainte* » (Loneux, 2015) et contribuent à encadrer la culture d'entreprise. Dans ce contexte, le développement durable apparaît tout autant comme le cadre structurant de la communication que comme un discours de légitimation d'un « capitalisme durable » (Loneux, 2010). S'agit-il alors de conclure avec Thierry Libaert que « *le développement durable est une invention de la*

[25] On trouve parfois également « responsabilité sociétale des entreprises ».

communication » (2010, p. 14) ? Cette hypothèse nous semble pertinente à condition de ne pas réduire la communication à sa dimension utilitariste.

Le développement durable constitue en effet un espace d'expansion considérable pour la communication stratégique, au risque d'une décrédibilisation de la notion et de l'efficacité des formes de participation qu'elle suscite. Face aux diverses accusations d'écoblanchiment adressées à la communication publicitaire, il nous semble alors pertinent d'interroger les reconfigurations du développement durable dans le cadre d'un ensemble de stratégies de communication auxquelles sont prêtées les vertus généralement attribuées à internet : participatif, collaboratif ou encore horizontalité des échanges. Cette intentionnalité participative se retrouve également hors ligne dans le cadre des gouvernances dites « partagées » des politiques RSE. Cependant, elle nous semble prendre une toute autre envergure dans le cadre d'une massification des outils dits « 2.0 ». C'est tout du moins un discours largement relayés dans les discours experts. Les réseaux sociaux promettraient ainsi « *à la communication environnementale le renouveau qu'elle recherche* » (Hervé-Bazin, 2016, p. 163). Dès lors, qu'en est-il d'une possible démocratisation du développement durable, au sein et au-delà des entreprises, à travers les possibilités participatives de différents outils en ligne, notamment les réseaux sociaux ? Ces derniers ouvrent-ils la voie à des formes communicationnelles qui ne seraient pas uniquement stratégiques ? L'enjeu semble de taille, tant la participation des citoyens est centrale dans l'idéal de développement durable. En témoigne le deuxième chapitre du rapport « Bruntland » « […] *la poursuite du développement durable exige les éléments suivants : un système politique qui assure la participation effective des citoyens à la prise des décisions* » (Brundtland, 1989). Quel peut alors être le rôle des TNIC, et plus particulièrement des dispositifs participatifs et en ligne dans l'émergence d'un agir écoresponsable ?

1.1.1.3) Limites d'une participation institutionnalisée

Commençons par remarquer que les dispositifs de démocratie participative font eux-mêmes l'objet de différentes critiques. Durant les quarante dernières années, les SHS ont en effet largement souligné les limites des démocraties contemporaines. Au-delà d'un désintérêt pour la politique à la fois structurel et social (Gaxie, 1978), les rangs de l'abstention grossissent et ceux du militantisme partisan se vident. À ce constat d'une forme de crise de la représentation, il apparaît également essentiel d'ajouter, au niveau français au moins, celui des transformations du secteur associatif. Sans contester son potentiel démocratique (Dacheux, 2001), le « paysage associatif français » apparaît fragilisé, notamment dans le cadre d'une rédaction des financements publics (Prouteau & Tchernonog, 2017). Parallèlement, les

associations ont cependant aussi constitué le support de l'affirmation institutionnelle des dispositifs dits de « démocratie participative ». Si l'expression est souvent moquée pour ses allures de pléonasme, notons qu'elle s'articule bien à l'émergence « désir de participer » au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle (Gaudin, 2010). En France, cette montée est associée aux premières critiques de la modernisation, porteuses de « mécontentement environnemental » dès la fin des années 1950. Au-delà de ces formes relativement spontanées d'engagement, la démocratie participative renvoie aujourd'hui à des réalités variées. Dans une acception étendue, elle est « *l'ensemble des procédures, instruments et dispositifs qui favorisent l'implication directe des citoyens dans le gouvernement des affaires publiques* » (Rui, 2013). Les contours de cette implication étant mal définis, la démocratie participative est ainsi critiquée pour ses effets contrastés (Talpin, 2013) autant que pour ses faiblesses et impensés, conceptuels mais aussi pratiques (Blondiaux, 2008).

Ces faiblesses sont particulièrement observables dans le cadre des politiques publiques environnementales, auxquelles la démocratie participative s'articule depuis le début des années 2000 en France – la « participation du public » est une garantie constitutionnelle (Conseil Constitutionnel, 2004) et figure dans les cinq conditions de mise en œuvre des Agendas 21 locaux (Comité 21, 2006). Il semble cependant que cette dimension participative constitue justement l'une des faiblesses du développement durable à l'échelle territoriale. Ainsi, dans son rapport « *La politique de promotion des agendas 21 locaux* », la Cour des Comptes dresse un bilan mitigé quant à cet objectif et note une faible intégration des citoyens dans l'élaboration des programmes, l'absence fréquente d'indicateurs et la « faiblesse des systèmes d'informations et des méthodes de participation » (Cour des Comptes, 2014).

Par ailleurs, la participation des citoyens au développement durable dans le cadre de dispositifs institutionnels semble barrée par un certain nombre de résistances et critiques plus généralement imputable à la démocratie participative institutionnalisée elle-même. Ainsi, selon Loïc Blondiaux (2015), chaque typologie d'acteurs engagés a « de bonnes raisons » de ne pas s'engager pleinement dans les processus participatifs : les élus craignent les effets de délégitimation mais aussi une forme d'excès de participation ; les experts peuvent percevoir dans la formation des citoyens une concurrence à leur propres compétences ; les associations sont sur-sollicitées et peuvent craindre une remise en cause de leur potentiel contestataire à travers la publicisation de leur engagement au sein de dispositifs institutionnalisés. Enfin, les citoyens tendraient à pointer des dispositifs coûteux en temps mais aussi à remettre en doute la sincérité des dispositifs. Ce dernier est bien étayé en SIC, dans le cadre des approches critiques

des reconfigurations de l'espace public. Ainsi les injonctions à la participation citoyenne s'inscrivent dans un contexte de de propagation des formes de communication stratégiques à toutes les activités de la société (Miège, 1996). Les dispositifs participatifs peuvent alors être perçus comme les éléments d'une stratégie de communication, destinés à accorder un crédit participatif à une politique. Au niveau local, l'urgence écologique apparaît ainsi prisonnière des formes de communication stratégique dans lesquelles sont engagées les collectivités territoriales et leurs élus (Pailliart, 1993).

1.1.1.4) Espoirs de la démocratie électronique

Face aux limites des formes institutionnalisées de démocratie participative, les outils participatifs en ligne ont été largement présentés comme un mode d'engagement des citoyens. Avant de chercher à comprendre en quoi ces outils s'articulent potentiellement à une forme de rationalisation de l'agir écoresponsable, dressons d'abord un rapide état de l'art de la relation entre participation citoyenne et outils participatifs en ligne. En effet, les SIC, font « *preuve d'une critique argumentée du techno-déterminisme* », comme l'expliquent les auteurs du troisième chapitre de l'ouvrage collectif *Dynamiques de recherches en sciences de l'information et de la communication* (« Communication publique et politique », 2018, p. 58) ? Dans ce cadre, les SIC ont contribué à nuancer les promesses, bruyantes, de révolution numérique des démocraties. Depuis ses débuts, internet s'accompagne, comme c'est le cas pour chaque technologie (Monnoyer-Smith, 2011), d'un ensemble d'espoirs quant à sa capacité à revitaliser l'engagement politique des citoyens. Clément Mabi et Anaïs Theviot (2014) analysent ainsi l'émergence, à partir des années 1990, d'une pensée « cyber-optimiste ». Les années 2000 se présenteraient quant à elles comme une période de renforcement de cette conception idéalisée, notamment à travers l'avènement d'un web dit « 2.0 » (O'Reilly, 2005), mais aussi d'un retour critique sur les effets que devait produire le cyberespace (Margolis & Resnick, 2000). Ces discussions débouchent ainsi sur l'hypothèse d'une « normalisation » des potentialités démocratiques d'internet mais aussi sur la remise en cause d'un cadrage « révolution/normalisation » (Mabi & Theviot, 2014)

Comme le rappellent Romain Badouard, Clément Mabi et Laurence Monnoyer-Smith (2016), dans la continuité de Scott Wright (2016), « *le numérique transforme notre expérience du politique et favorise un glissement du centre de gravité de la démocratie depuis ses formes représentatives vers des logiques implicatives, 'conversationnelles' […] car tournées vers le public et les logiques d'opinion* ». Dans ce contexte, les SIC, et plus particulièrement les chercheurs attachés à l'analyse de la communication publique et politique, sont amenés à porter

une plus grande attention aux formes « expressivistes » de participation en ligne (Monnoyer-Smith, 2011), comme le *like*[26] ou le *retweet*[27], au-delà d'une perspective purement rationaliste de la délibération (Monnoyer-Smith & Wojcik, 2014). Cette proposition n'efface pas pour autant la prise en compte des formes de cadrages de l'expression politique en ligne. Les dispositifs, institutionnalisés ou non, sont en effet travaillés par différentes formes de rationalisation stratégiques, dont fait partie le « *community management* » (Galibert, 2014).

Dans cette perspective, la rencontre entre conversation et rationalisation est bien interrogée par les SIC. Dès les années 2000, Isabelle Pailliart s'intéresse ainsi aux appropriations stratégiques de l'idéal de la démocratie électronique par les collectivités territoriales (Pailliart, 2000). Comme le montre la chercheuse grenobloise ces dispositifs offriraient aux élus l'assurance de ne pas paraître « en retard » par rapport aux évolutions de la société. Ils rendraient également possible la mise en place de « *stratégies d'encadrement de la parole publique* » (*ibid.*), sous couvert d'une volonté d'ouverture démocratique. Ces pratiques trouve un prolongement sur les plateformes de réseaux sociaux, massivement investies par les collectivités territoriales (Galibert & Peirot, 2017). Ces travaux rappellent cependant que les *community managers* sont moins confronté à une activité délibérative foisonnante et difficile à modérer qu'à l'exigence d'un « efficace » de la part des internautes (répondre rapidement aux demandes d'information, rediriger les internautes vers les services communaux demandés etc.).

Dès lors, comment les tendances que nous avons dégagées dans le cadre des approches SIC de la démocratie électronique s'actualisent-elles dans le cadre du développement durable ? Dans quelle mesure les formes d'engagement identifiées peuvent-elles constituer le support d'une revivification de la participation éco-citoyenne ? De ce point de vue, les approches SIC de la *transition socio-écologique* ouvrent différentes perspectives.

1.1.2) Entre transition écologique et transition numérique

1.1.2.1) Vers une transition « participative » ?

Au début des années 1980 l'idée de *transition* est d'abord associée à la question énergétique et plus particulièrement à l'idée de découpler croissance économique et consommation d'énergie (Ruedinger & Aykut, 2015). Par la suite, cette approche institutionnalisée n trouvera un relais dans la sphère économique. Elle est par exemple l'un des

[26] Le bouton *like* (j'aime) du réseau social Facebook permet à un utilisateur de « manifester son intérêt pour un contenu du site » (Wikipédia, 2019).
[27] Le bouton *retweet* du réseau social Twitter permet aux utilisateurs de « partager rapidement un Tweet [une publication] avec tous leurs abonnés » (Twitter, 2019)

cinq piliers de la « troisième révolution industrielle » du prospective américain Jérémy Rifkin (2013). Cependant, l'idée de transition ne se limite plus aujourd'hui à une seule dimension énergétique. Le constat d'une dépendance des sociétés industrielles au pétrole est également le point de départ du mouvement des « villes en transition » (*transition towns*), initié par l'enseignant en permaculture Rob Hopkins en 2006. Démarré à l'échelle de la ville de Totnes au Royaume-Uni, le mouvement des « Villes en transition » opère aujourd'hui à l'échelle internationale (922 « initiatives » officielles répertoriées[28]). Selon ses promoteurs, la « transition » tranche avec la dimension institutionnelle du développement durable (Krauz, 2015), en insistant sur la nécessité d'une multitude d'engagements citoyens locaux pour répondre à l'urgence écologique et climatique. Dans ce contexte, l'objectif est bien de transitionner d'un état à un autre, c'est-à-dire de « la dépendance au pétrole à la *résilience* locale », selon la métaphore psychologique chère à Rob Hopkins (2010). Nous qualifierons cette forme de transition de « socio-écologique » dans la mesure où elle renvoie à un processus collectif et démocratique destiné à maximiser la participation d'un ensemble d'acteurs locaux à une « descente énergétique ». Les étapes de ce processus sont décrites dans le *Manuel de la transition* (Hopkins, 2010).

Comme l'explique Rob Hopkins, les principes de la transition sont inspirés par une certaine « culture du faire » propre aux précurseurs de la permaculture et pour qui « *il n'était pas question de prendre du recul mais d'agir et vite* » (Ponticelli & Vermeersch, 2017). Ce faisant, la transition socio-écologique s'expose à de nombreuses critiques, à commencer par celle de constituer un « écologisme apolitique » (Chatterton, Hopkins, & Cutler, 2013). Chez certains auteurs en SHS, cette critique est généralisée à l'ensemble des acteurs individuels et collectifs se reconnaissant dans le terme *transition* (qu'elle soit socio-écologique, écologique, alimentaire, industrielle etc.). La critique cherche alors à souligner la faiblesse des changements impliqués dans l'idée même de « transition » en regard des « urgences de notre temps » (Jarrige et al., 2016). Cependant, cette critique repose sur une essentialisation limitante du terme. Quoi de commun en effet entre la « transition écologique » dont se prévalent les habitants de la commune alsacienne d'Ungersheim et celle mise en avant par l'entreprise Total dans son « rapport climat » (2018) ?

Par conséquent, il nous semble important de faire le constat, avec les SIC, de la réalité sociale, symbolique et *in fine* communicationnelle complexe que recouvre la transition socio-

[28] « Transition near me » [consulté le 4 novembre 2019]. *Transitionnetwork.org*. URL : https://frama.link/5EkbrS1h

écologique. De ce point de vue, un ensemble de travaux s'intéresse aux phénomènes info-communicationnels qui traversent les initiatives de la transition socio-écologique, en tant que facteur de transformation de l'espace public contemporain. C'est notamment l'ambition de l'axe « Transition Socio-Ecologique, Espaces Publics et Territoires » du laboratoire CIMEOS[29]. Dans ce cadre, les SIC examinent plus particulièrement les relations qui se nouent entre urgence écologique, participation éco-citoyenne et massification des outils du web 2.0. Pour le dire avec Cyril Masselot et Olivier Galibert (2015, p. 123), il s'agit de questionner les « *formes sociotechniques de la participation éco-citoyenne* » car celles-ci « *proposent une synergie naturelle entre l'idéal de la logique communicationnelle 'bottom up' du développement durable […] et l'idéal de l'espace public électronique qui viendrait accompagner et propager de manière virale la parole éco-citoyenne* ». Les enquêtes menées, dans le cadre d'une recherche-action[30] fondée sur la création d'une page *Facebook* attachée à un territoire urbain populaire, tendent cependant à mettre en évidence la faible dimension délibérative et expressive de ce type de dispositif malgré l'application des principes du *community management*. Ces travaux constituent ainsi une bonne illustration de la difficulté à mettre en musique les énergies participatives, y compris dans le cadre de dispositifs associatifs-institutionnalisés dont la dimension stratégique est supposément moins forte.

1.1.2.2) Transitions écologiques et numériques

Cet état des lieux montre une forte remise en question de la communication institutionnalisée comme solution potentielle aux défis posés à nos sociétés. Ce constat est prégnant à l'échelle internationale, à travers la difficile émergence d'une gouvernance mondiale du climat (Aykut & Dahan, 2014), mais aussi aux échelles nationales et locales, à travers la multiplication de dispositifs institutionnalisés ou associatifs qui peinent à susciter une participation régulière et authentique. À ce titre, nous faisons bien le constat de l'émergence des initiatives de la transition socio-écologique. Celle-ci traduit l'affirmation d'une forme alternative de participation, opérant à priori en dehors des voies institutionnelles. Dans leur version hopkinsienne, ces initiatives définissent des modalités de participation plus disséminées, plus auto-organisées et plus ancrées territorialement (Laigle, 2013; Masselot, 2017). Elles témoignent également de l'émergence d'une certaine mise en démocratie de pratiques de transition concrètes (monnaie locale, agriculture urbaine, autopartage, compostage etc.). La médiatisation dont ces initiatives ont fait l'objet, notamment à travers le film *Demain*

[29] « Transition Socio-Ecologique, espaces publics et territoires ». *CIMEOS*. URL : https://frama.link/oTWYKeum
[30] Le programme de recherche MOVIDA, lancé en 2010 de recherche du Ministère en charge du Développement Durable. URL : https://frama.link/RsAw8KTh

(Dion, Laurent, & Stahl, 2015), ne doit cependant pas faire oublier qu'elles demeurent marginales à l'échelle nationale ou internationale et que leur massification est loin d'être aboutie. Nous identifions plusieurs raisons à cela. D'une part, ces initiatives reposent sur l'idée d'une généralisation de l'innovation sociale par le bas (Galibert, 2013), en rupture avec des acteurs institutionnels et privés. Ces derniers peuvent alors constituer autant d'obstacles au développement de cette dynamique de transition. D'autre part, la réussite de ces initiatives supporte difficilement une mise en organisation artificielle et instrumentale. En effet, la pérennisation des énergies participatives à l'échelle locale nécessite d'aller au-delà d'une vision délibérative de la communication (Galibert, 2015b) et de compter sur des formes de socialisation « anti-utilitaristes » (Caillé, 2009). L'émergence de cette dimension généreuse de l'action, ainsi que sa consolidation, repose sur une créativité locale à chaque fois nouvelle. Le modèle de la transition, tout du moins tel qu'il est exprimé par les tenants de l'approche hopkinsienne, nous semble ainsi incompatible avec la perspective d'une massification tant il est lié à une pensée de la dissémination incertaine. Comme l'explique Isabelle Stengers, la transition socio-écologique n'est pas « scalable[31] » (Stengers, Schaffner, & Hache, 2019), c'est-à-dire qu'elle ne peut être pensée en dehors de toute échelle de temps, de lieu, de circonstances, d'histoires personnelles et collectives.

De ce point de vue, il nous semble pertinent d'interroger les travaux qui contribuent, à l'inverse, à interroger la transition écologique à l'aune des possibilités de massification offertes par les technologiques numériques. Parallèlement aux travaux que nous venons d'aborder, qui traitent finalement de l'usage des outils du web 2.0 par les acteurs de la transition socio-écologique, nous distinguerons un deuxième champ émergent autour des croisements entre transition numérique et transition écologique. À la différence des approches précédentes, ces travaux s'inscrivent dans le cadre d'une approche plus en lien avec les acteurs de l'efficacité économique. En effet, la « transition numérique » est un syntagme bien connu des managers. Elle est le plus souvent décrite comme un processus d'accompagnement au changement des organisations face à une massification des technologies numériques nécessairement « révolutionnaire » et « bouleversante ». Cette vision, faisant la part belle à l'idée d'une autonomie de la technique, est amendée par les tenants du croisement entre transition écologique et transition numérique. Dans un numéro des *Annales des Mines – Responsabilité et environnement* dédié au sujet, Laurence Monnoyer-Smith (2017) explique ainsi que :

[31] Un terme que nous retrouvons d'ailleurs dans les verbatims des acteurs de l'économie des plateformes, nous y reviendrons.

> « *[…] les valeurs qui sont portées par la transition numérique se traduisent par des attentes et des manières de faire sur lesquelles s'appuie la transition écologique. De la même manière, les contraintes qui sont prises en charge par la transition écologique s'imposent avec la même acuité à l'ensemble des acteurs du numérique. Aucune transition ne se fera sans l'autre, et c'est à la croisée de ces deux révolutions que doit s'inventer la société de demain.* »

Ces travaux, principalement issus de la sphère de l'expertise, sont cependant moins ancrés en SIC qu'ils ne flirtent avec elles. En effet, ils abordent des notions que les SIC ont largement contribué à interroger et à déconstruire, telles que l'innovation ou encore les TIC. Cependant, bien que ces travaux soient menés en coopération des chercheurs (spécialistes des usages ou des sciences et techniques notamment), ils demeurent le fruit d'acteurs extérieurs à la sphère académiques (institutions publiques, associations de professionnels ou *think tanks*). Le projet « Transition² », initié par la Fondation Internet Nouvelle Génération[32] (FING) illustre particulièrement bien ce type de recherches. Les postulats initiaux demeurent très similaires à ceux évoqués ci-dessus. La page « A propos » du projet Transition² explique notamment que :

> « *La transition écologique est l'horizon indispensable de nos sociétés, la transition numérique la grande force transformatrice de notre époque. La première connaît sa destination mais peine à dessiner son chemin ; la seconde est notre quotidien, une force permanente de changement mais qui ne poursuit pas d'objectif collectif particulier. L'une a le but, l'autre le chemin : chacune des deux transitions a besoin de l'autre !*[33] »

L'objectif de « relier transition numérique et transition écologique » s'inscrit donc toujours dans une visée plus fonctionnaliste puisqu'il s'agit bien « *d'explorer les potentiels pour les innovateurs, les chercheurs, les acteurs publics, les décideurs* » d'une convergence entre numérique et écologie. Cependant, cet objectif est ici bien soumis à une activité critique, puisqu'il s'agit de penser cette convergence « sans occulter les risques » qu'elle présente potentiellement. De ce point de vue, ces travaux contribuent à une double problématisation écologique des acteurs du numérique. D'une part, ils contribuent à en interroger le coût écologique, à travers la notion de « sobriété numérique » notamment (Ferreboeuf, 2019). D'autre part, ils contribuent à mettre en avant l'irruption d'un ensemble de nouveaux acteurs

[32] Et porté par un ensemble d'acteurs et d'institutions situées dans le voisinage des SIC, dont l'ADEME, l'Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique (Inria), l'Institut du Développement Durable et des Relations Internationales (Iddri), le Conseil National du Numérique et d'autres.
[33] « A propos ». *Transition2.net*. URL : https://frama.link/t9rGbyEn

dans le cadre du développement durable. Ces travaux permettent de sortir d'une focalisation participative qui invisibilise les prétentions écologiques d'un ensemble d'acteurs du numérique. En effet, « *les acteurs du numérique ont une perception d'eux-mêmes marquée par l'immatérialité et l'efficience, et se considèrent écologiques, par nature* » (Demailly, Francou, Kaplan, & Saujot, 2017). De ce point de vue, ces travaux permettent notamment d'interroger la contribution des plateformes dites de « l'économie collaborative » aux transitions, qu'elles soient écologiques et/ou numérique. C'est notamment ce dont témoigne « l'expédition » « ShaREvolution[34] » de la FING, laquelle cherchait à « *dessiner une nouvelle cartographie du sujet de la consommation collaborative, en s'intéressant à l'offre, aux usages et motivations et à ces nouvelles tensions qui voient le jour* ». Avant de nous intéresser à ce type de dispositif, il nous semble cependant nécessaire de montrer qu'ils s'inscrivent dans une tendance de fond qui nous semble avoir partie liée à une forme d'individualisation des usages et pratiques éco-responsables.

1.1.2.3) Vers une individualisation de la transition ?

Il nous semble en effet possible de faire l'hypothèse, avec la sociologie de la consommation, que les « *individus sont de plus en plus en plus convoqués comme acteurs souhaitables [du] changement* » (Beuscart et al., 2017). La prégnance de l'échelle individuelle n'est cependant pas totalement liée au développement des discours de la transition écologique des acteurs du numérique. S'il est certain que les technologies numériques jouent un rôle dans ce mouvement, il nous semble plus juste d'en situer l'affirmation dès les années 2000[35] à travers la popularisation des pratiques de « consommation durable » (Dubuisson-Quellier, 2015). Cette dernière entretient un lien ténu avec un ensemble d'injonctions exprimées par les acteurs privés mais aussi associatifs et institutionnels. Ainsi, les politiques de consommation durable se traduisent par des dispositifs incitatifs et/ou informatifs visant à « *accroître la rationalité et la responsabilisation des consommateurs individuels* » (Dubuisson-Quellier, *ibid.*), à l'image de la promotion des « petits gestes » quotidiens. D'un point de vue critique, la consommation durable pourrait alors être abordée comme une forme de « gouvernementalisation de la consommation » (Rumpala, 2009) qui vise à déplacer les intérêts du consommateur vers le développement durable pour répondre aux enjeux écologiques et climatiques. Cette forme de

[34] « ShaREvolution ». *Fing.org*. URL : https://frama.link/WHgW87Dk
[35] La notion a cependant été introduite plus tôt, en 1992 au Sommet de la Terre de Rio de Janeiro (Dubuisson-Quellier, *ibid.*)

gouvernementalité est alors critiquée dans le sens où elle chercherait à adapter la société de consommation plutôt qu'à la remettre en cause fondamentalement.

L'hypothèse d'une gouvernementalisation des comportements durables est également examinée du point de vue des dispositifs sociotechniques numériques qui la prolongent. Au-delà de la consommation collaborative, la sociologie de la consommation propose ainsi de se pencher sur les technologies de la transition écologique comme mode de « gouvernement des conduites » (Beuscart et al., 2017). Concrètement, ces « *transitions techs* » correspondent à un ensemble disparate de dispositifs numériques (sites web, applications) conçus pour « *inciter les individus à adopter des comportements de consommation 'durables'* » : annuaires en ligne répertoriant des points de vente de produits durables, capteurs analysant la qualité de l'air, application de type assistant personnel proposant des défis écologiques au quotidien etc. Au premier abord, il semblerait que ces technologies prolongent certaines tendances de la consommation durable, dont une économicisation de l'individu » (Beuscart et al., 2017). Si elles ne s'y réduisent pas, les technologies numériques semblent ici mises au service d'un individu écoresponsable plus calculateur que participatif et engagé dans une action de bien commun.

Au-delà des technologies de transition, la consommation durable semble interroger la centralité de l'échelle individuelle dans les réponses contemporaines données à l'urgence écologique et climatique. Nous abordons ce phénomène comme un processus diachronique, plus que comme une rupture, s'inscrivant dans le sillage des espoirs et des limites des approches institutionnelles, associatives et militantes de l'écologie. Face à la pesanteur des approches délibératives institutionnalisées, face à la complexité sociale et culturelle des collectifs de transition, la consommation durable apparaît à bien des égards comme un symbole de l'action efficace face à l'urgence écologique pour nombre de citoyens et surtout d'acteurs publics et privés qui les encouragent. Cependant, n'oublions que pas que cette forme de contribution consumériste au développement durable est toujours possiblement au cœur d'une tension. D'un côté, elle peut jouer « *comme une forme de dépolitisation par rapport aux enjeux politiques dans lesquels la consommation pourrait être située* » (Rumpala, 2009). De l'autre, selon les situations, elle peut aussi constituer une première marche vers une politisation de la consommation, que l'on qualifie celle-ci de « citoyenne » (Dubuisson-Quellier, 2015) ou « d'engagée » (Balsiger, 2017). Sans chercher à trancher à priori pour une voie ou pour l'autre, cette double hypothèse dans son ensemble nous apparaît structurante pour notre recherche.

La consommation durable renvoie ainsi à un phénomène protéiforme qui est toujours potentiellement lié à un niveau collectif. Ce postulat nous semble important à l'heure où la consommation durable se reconfigure dans le cadre de dispositifs sociotechniques en ligne dits « collaboratifs ». Dans ce cadre, l'écoresponsabilité s'incarne dans toute une série de plateformes de « consommation collaborative » permettant des pratiques telles que le covoiturage, les communautés d'achat direct aux producteurs locaux ou encore l'hébergement entre particuliers. À suivre l'étymologie du terme (du latin « *con- laborare* », « travailler avec »), nous ferions face à une forme d'activité collective, supposant des relations de coopération plutôt que de compétition. Nous retiendrons cependant que cette dimension collaborative semble bien ici nous situer à l'opposé de l'image du consommateur écoresponsable isolé. De ce point de vue, la consommation collaborative témoigne donc potentiellement de logiques différentes de celles observées dans le cadre des technologies de transition. À ce titre, nous proposons donc de nous pencher sur la consommation collaborative en ligne et sur les promesses d'*empowerment* du consommateur responsable qui lui sont associées.

1.1.3) Vers un *empowerment* collaboratif des consommateurs ?

1.1.3.1) La consommation collaborative : un idéologème

Disons d'emblée que l'expression « consommation collaborative » n'est pas nouvelle. On la trouve ainsi mentionnée dès la fin des années 1970 dans la littérature sociologique américaine où elle est déjà liée à des enjeux environnementaux. Dans la lignée des théories de « l'écologie humaine », il s'agit alors mettre en relation « structure communautaire » (au sens de l'école de Chicago), « activités de subsistance » et consommation (Felson & Spaeth, 1978). Les « actes de consommation collaborative » désignent alors tous les » *[…] événements dans lesquels une ou plusieurs personnes consomment des biens ou des services économiques dans le cadre d'activités conjointes avec une ou plusieurs autres personnes*[36] ». La « consommation collaborative » au sens où nous l'entendons ici attendra les années 2000 et la massification des outils du web dit « 2.0 » (O'Reilly, 2005) ou « collaboratif » (Bouquillion & Matthews, 2010). Dans ce cadre, on ne retrouve pas dès le départ les racines écologiques de la notion. Pour le consultant en management Ray Algar, qui revendique « l'invention » du terme[37], il s'agissait

[36] [Notre traduction] « […] acts of collaborative consumption, *namely, those events in which one or more person consume economic goods or services in the process of engaging in joint activities with one or more others* ».
[37] Comme il l'explique lui-même : « C'est dans le cadre de cet article pour *Leisure Report* en 2007 que j'ai inventé l'expression 'Consommation Collaborative' ». [Notre traduction] « *It was during this article for Leisure Report in 2007 that I coined the phrase "Collaborative Consumption"* ».

de relever le nouveau « pouvoir collaboratif[38] » des consommateurs face aux distributeurs. « Collaborer pour tirer parti de remises et avantages est une réalité inévitable de la 'vie connectée'[39] », écrit-il dans une note de veille publiée par son cabinet en avril 2007, avant d'ajouter : « Les gens apprennent qu'il vaut mieux faire partie d'une foule[40] ». À partir des SIC, nous pouvons envisager la foule comme un collectif qui s'opposerait aux formes de socialités communautaires (Sarrouy, 2014, p. 130) marquées par la « promesse d'un social fusionnel, de type petit groupe » (Collomb, 2015b). La foule apparaît dès lors pour les marketeurs comme une opportunité pour massifier les bénéfices entrevus, à une moindre échelle, avec l'instrumentalisation du lien communautaire en ligne. En ce sens, la foule n'est plus ici considérée comme un agrégat d'individus irrationnels, passionnés et potentiellement dangereux (Le Bon, 2013/1895; Tarde, 2006/1901), mais comme un collectif doté d'une forme de « sagesse » comme le suggère James Surowiecki (2008). Cette « sagesse des foules », que l'on retrouve à la base du modèle économique du *crowdsourcing* (Howe, 2006), postule ainsi que les foules sont dotées, sous certaines conditions, d'un pouvoir d'évaluation statistique. Cette première approche de l'*empowerment* collaboratif des consommateurs souligne ainsi l'importance du grand nombre. Dans ce cadre, elle demeure cependant limitée à un objectif utilitariste, celui de l'optimisation des prix.

Les discours témoignant d'une relation tripartite entre consommation collaborative, discours d'accompagnement du web 2.0 et développement durable se démocratisent dès le milieu des années 2000. Ils sont le résultat d'analyses développées au sein de *think tanks* dédiés (l'association *OuiShare* en France ou le réseau *Shareable* dans le monde anglo-saxon) et dans le cadre de réseaux médiatiques proches de la sphère entrepreneuriale (à l'instar des célèbres conférences « TED » de la Fondation Sapling). De cette littérature experte, nous retiendrons la publication de l'ouvrage « *What's mine is yours*[41] » (2010) comme un marqueur significatif. Dans celui-ci, les consultants en entrepreneuriat durable Rachel Botsman[42] et Roo Rogers

[38] [Notre traduction] « collaborative power ».
[39] [Notre traduction – citation complète] « *Collaborating to leverage discounts and incentives is an inevitable reality of 'connected living'. People are learning it is better to be part of a crowd*" ».
[40] Algar, R. (2007, avril). « Collaborative consumption ». *Insight – Consumer buying power. Leisure Report.* URL : https://frama.link/TY5Yga0e

[41] Littéralement « Ce qui est à moi est à toi », par la suite stylisé en « *What's mine is y(ours)* » - « Ce qui est à moi est à toi/nous ». Si ces accents collectivistes peuvent prêter à sourire, ils témoignent à notre sens d'une certaine sincérité de la pensée managériale quant à ses prétentions de transformation de la réalité sociale.
[42] A qui l'on attribue également « l'invention » de l'expression « consommation collaborative », comme en témoigne par exemple sa présentation sur le site de la BBC. « Rachel Botsman est une gourou de l'économie du partage. Elle a inventé l'expression 'consommation collaborative' ». [Notre traduction] « *Rachel Botsman is a guru*

entendent expliquer comment « la consommation collaborative est en train de changer la manière dont nous vivons ». Nous retenons cette publication notamment parce qu'elle a bénéficié d'une médiatisation importante dans les réseaux mentionnés ci-dessus. Dans une conférence-vidéo dédiée à l'ouvrage[43], comptabilisant plus de 1,3 millions de vues[44], Rachel Botsman explique ainsi, selon une logique intellectuelle aujourd'hui bien connue, que la culture du partage propre aux technologies « 2.0 » est en passe de « révolutionner l'économie ». La consommation collaborative serait ainsi porteuse d'une promesse, celle d'une économie créatrice de lien social et plus soutenable écologiquement. En privilégiant « l'accès plutôt que la propriété », la consommation collaborative permettrait de « réduire les déchets et les émissions de carbone » et de sortir du « consumérisme » (Botsman & Rogers, 2011).

Le cadre conceptuel de la consommation collaborative « 2.0[45] » demeure cependant flou. Et ce d'autant plus que le modèle économique de certaines plateformes (plus particulièrement Uber et *Airbnb*) s'est rapidement trouvé au centre de tensions sociales et politiques. Celles-ci ont d'abord été associées à la notion « d'ubérisation ». Au-delà de ce néologisme, proposé par le publicitaire Maurice Lévy[46], la recherche en sciences sociales et notamment en SIC a progressivement proposé toute une série d'autres concepts afin de saisir, le plus souvent dans une perspective critique, les logiques de l'économie de plateforme. Il est ainsi question aujourd'hui de « *digital labor* » (Casilli, 2015; Fisher, 2012; Fuchs, 2014; Scholz, 2013), de « travail numérique » (Haber, 2018), de « travail sur plateforme » (Flichy, 2019), « capitalisme de plateforme » (Abdelnour & Bernard, 2018), de gouvernance des « foules » (Sarrouy, 2014) ou encore de « dispositifs d'intermédiation numérique » (Jacob T. Matthews, 2015). D'autres travaux encore s'attachent spécifiquement, dans le cadre d'une analyse plus micro, aux conditions d'activité des travailleurs des plateformes, par exemple les livreurs (Aguilera, Dablanc, & Rallet, 2018). Nous approfondirons les arguments de certaines de ces approches critiques durant cette thèse. Nous noterons pour l'instant qu'elles présentent à priori plusieurs écueils, dont celui de réduire un peu rapidement la consommation collaborative au modèle

on the sharing economy. She coined the phrase 'collaborative consumption' ». URL : https://frama.link/1chgdwmV

[43] Rachel Botsman donna notamment une conférence TED à Sydney sur le sujet, peu de temps après la sortie de l'ouvrage en mai 2010. Voir « Rachel Botsman : à propos de la consommation collaborative ». *Ted.com*. URL : https://frama.link/a6JZGFvF

[44] Le compteur affichait « 1,346,678 » au 16 janvier 2020.

[45] Nous utilisons cette expression afin d'opérer la distinction avec la « consommation collaborative » hors ligne. Pour le reste de l'exposé, nous parlerons cependant systématiquement de « consommation collaborative » afin d'évoquer des dispositifs issus du web « 2.0 ».

[46] « *Everyone is starting to worry about* being ubered ». Voir : Thomson, A. (2014, 14 décembre). « Maurice Lévy tries to pick up Publicis after failed deal with Omnicom ». *Financial Times*. URL : https://frama.link/g_e0n17f

économique des plateformes. Dans cette opération, nous perdons ainsi de vue les promesses de transition socio-écologique dont se prévalent certains acteurs ; promesses dont nous souhaitons tenir compte, au moins dans une perspective heuristique, comme nous l'avons précisé ci-dessus. Parallèlement, à la montée de la critique, les experts de la collaboration durable se sont engagés dans différentes tentatives de clarifications terminologiques. Ces dernières partent souvent du même nœud : comment situer la consommation collaborative par rapport au « cas » Uber ? Dans ce cadre, Rachel Botsman (2013) propose de distinguer deux faces de la consommation collaborative[47]. Une première dédiée aux échanges de nature commerciale et une seconde dédiée aux échanges « entre particuliers » et « entre pairs » (cf. annexe n°1). Elle propose de nommer ce deuxième volet à travers la catégorie moralement positive « d'économie du partage » (*sharing economy*). Le monde académique, plus particulièrement anglo-saxon, a largement précédé ou prolongé ces tentatives de catégorisations, notamment en droit (Benkler, 2004; Lessig, 2008), et en sciences de gestion (Habibi, Davidson, & Laroche, 2017; Muñoz & Cohen, 2017; Sundararajan, 2013). En sciences de la communication (*communication and media studies*), Nicolas A. John propose quant à lui de monter en généralité et de comprendre le « partage » en ligne comme un objet de recherche à part entière (Nicholas A. John, 2013 ; Nicholas A. John & Sützl, 2016 ; Nicolas A. John, 2013), si ce n'est comme un nouvel « âge » (Nicholas A. John, 2017). De ces travaux, nous retiendrons surtout que l'économie du partage constitue un mot-valise (*umbrella construct*) (Acquier, Daudigeos, & Pinkse, 2017) au même titre que la consommation collaborative.

La première notion, celle d'économie du partage, n'est pas moins récupérée stratégiquement et fait donc également l'objet de critiques (Schor, 2016). Elle présente par ailleurs l'inconvénient de reposer sur une notion particulièrement chargée sémantiquement, comme le montre Etienne Autant (2010) dans le trente-cinquième numéro de la *Revue du MAUSS.* À l'inverse, la notion de collaboration a fait l'objet d'un étayage théorique et empirique conséquent en SIC ces vingt dernières années, qu'il s'agisse d'approches critiques des reconfigurations des industries de la culture et de la communication (Bouquillion & Matthews, 2010; Jacob T. Matthews, 2015) ou à un niveau méso-analytique des croisements entre communication, organisation et collaboration (Gardère, Bouillon, & Loneux, 2019).

Afin de limiter les effets de ces fluctuations terminologiques, nous retiendrons donc la notion généraliste « d'économie collaborative » afin de qualifier le champ sur lequel s'applique

[47] Laquelle s'intégrerait dans le cadre plus général de « l'économie collaborative » comprenant trois autres pans : l'éducation collaborative, la finance collaborative et la consommation collaborative.

notre recherche. L'économie collaborative est en effet proposée par Rachel Botsman (2015) comme une notion englobante, qu'elle définit comme : « *Un système économique de réseaux et de places de marché décentralisés qui débloque la valeur d'actifs sous-utilisés en mettant en relation une offre et une demande, d'une manière qui contourne les intermédiaires traditionnels*[48] ». Cette définition inclut ainsi la consommation collaborative, sans s'y réduire. Nous approchons cette dernière à travers trois caractéristiques empruntées à la sociologie de la consommation (Peugeot, Beuscart, Pharabod, & Trespeuch, 2015). :

> « *- elle résulte de transactions, marchandes ou non, entre offreurs et demandeurs ;*
>
> *- tout ou partie des offreurs sont des particuliers et non des professionnels ;*
>
> *- ces transactions sont médiées par un dispositif numérique en ligne, que nous appellerons plate-forme*[49] »

Avant d'explorer la tension qui nous semble ressortir de cet effort définitionnel (entre idéal de désintermédiation des échanges et médiation d'un dispositif numérique), rappelons que cette définition demeure instable. Aussi précisons que nous n'abordons pas la consommation collaborative comme un système figé mais plutôt, sur un plan symbolique, comme un « idéologème » (Kristeva, 1968) faisant converger des énoncés, disparates et contradictoires, mais tenus ensemble par la même promesse d'un bouleversement socio-écologique à travers une massification des outils du web 2.0. Certains tenants de cette hypothèse vont jusqu'à annoncer l'avènement d'une « société collaborative » (Filippova, 2015; Novel & Riot, 2012; Rifkin, 2016) en phase avec les principes du développement durable. Ce type de discours est néanmoins abordé avec prudence, même par les acteurs experts du secteur. C'est notamment ce dont témoigne le titre que l'association *OuiShare* a donné au festival de l'économie collaborative 2015 : « *Lost in transition* ?[50] ». Les frontières demeurent ainsi ténues, et mouvantes, entre idéal du partage et « économie à la demande ». Nous nous refuserons donc à proposer une définition canonique de la consommation collaborative. Disons qu'elle attire différents types d'acteurs, dont certains semblent peu enclins à mettre en question les fondements non-durables de l'économie traditionnelle.

---

[48] [Notre traduction] « *An economic system of decentralized networks and marketplaces that unlocks the value of underused assets by matching needs and haves, in ways that bypass traditional middlemen*. »

[49] Que nous orthographierons pour notre part « plateforme », comme le propose également le dictionnaire Larousse. *Larousse*. URL : https://frama.link/eje003ep

[50] « Égaré dans la transition ? ».

*1.1.3.2) L'*empowerment *collaboratif comme idéal de désintermédiation*

Après avoir montré les difficultés que posaient la notion de consommation collaborative, nous proposons de montrer comment les acteurs experts du secteur la relie à l'hypothèse d'un *empowerment* des consommateurs. Comme l'explique l'experte Rachel Botsman « les réseaux en ligne » viseraient à dépasser les « comportements de consommateurs hyper-individualistes » pour mettre en avant des comportements de consommation plus durables. À ce titre, les dispositifs de consommation collaborative se posent donc d'abord comme des acteurs capables de stimuler et d'encourager les comportements écoresponsables. Ils seraient un moyen de « donner plus de pouvoir » (« *to empower* ») aux individus, un outil pour permettre à chacun de « devenir plus acteur de la consommation[51] », comme on peut le lire sur le site « ConsoCollaborative » (média développé par le réseau *OuiShare*). En ce sens, la consommation collaborative est finalement assez proche des politiques de consommation durable visant à promouvoir la responsabilisation du consommateur individuel. Le fait de préférer le covoiturage plutôt que la voiture individuelle pour un trajet peut ainsi potentiellement intégrer les innombrables listes de « bonnes pratiques » et « petits gestes » quotidiens pour l'environnement.

Seulement, il nous semble possible de situer les prétentions à l'*empowerment* des dispositifs de consommation collaborative à une autre échelle. En effet, au-delà d'une modification de comportements individuels, les discours experts insistent sur les logiques collectives de ce type de consommation. Il s'agirait de « *passer d'un état d'esprit 'Je' à un état d'esprit 'Nous'* » (Botsman & Rogers, 2011, p. 59[52]). Le « nous » dont il est question n'est jamais réellement défini (une « foule », une « communauté », une « communauté de marque » ?), nous y reviendrons. En revanche, cette échelle collective est associée au fait de se passer des intermédiaires dits « traditionnels » pour affirmer l'avènement d'un « pouvoir distribué ». C'est notamment ce que Rachel Botsman explique lorsqu'elle remarque qu'avec la consommation collaborative « *le pouvoir passe de grandes institutions centralisées à des réseaux distribués d'individus et de communautés*[53] » (2013). Les acteurs de la consommation

[51] Mootoosamy, E. (2013, 5 juin). « Nouvelle étude sur l'impact à venir de l'économie collaborative ». *ConsoCollaborative*. URL : https://frama.link/0fPPj5cK

[52] [Notre traduction – citation complète] « *What the success of crowdsourcing has shown is that as people move from hyper-individualistic consumer behaviours, a 'me mind-set', to a 'we mind-set', an empowering dynamic emerges'. Specifically, online networks bring people together again, making them more willing to leverage the old rule of thumb: there is power in numbers. And impacts of online sharing and collaboration are not confined to the virtual world* ».

[53] [Notre traduction] « *Distributed power - Power is shifting from big, centralized institutions to distributed networks of individuals and communities* ».

collaborative reprennent ainsi largement les discours du web « 2.0 » mettant en avant les capacités de « désintermédiation » des échanges supposées de ces outils.

Dans le contexte qui nous intéresse, cette désintermédiation, et l'horizontalité idéalisée des relations qui l'accompagne, serait à la base d'une alternative à l'économie traditionnelle. « *Ces systèmes procurent un bénéfice environnemental significatif en augmentant l'efficacité, en réduisant les déchets, en encourageant le développement de meilleurs produits, et en épongeant le surplus créé par la surproduction et la surconsommation* » (Botsman & Rogers, 2011, p. xvi[54]). Les dispositifs de consommation collaborative appliquent ainsi aux ressources matérielles l'idéal de partage de l'information dont se prévalaient les pionniers du web (Peugeot et al., 2015) :

> « *[…] partager des biens dont on a un usage sporadique […] c'est diminuer le nombre de ressources dormantes, c'est encourager les logiques d'usage plutôt que de propriété, éviter la multiplication des achats, le gaspillage et, ce faisant, sortir des logiques d'hyperconsommation et participer d'un modèle de développement plus durable* »

Dans ce cadre, les logiques d'*empowerment* de la consommation résulteraient d'une mise en relation désintermédiée des individus-consommateurs à travers des dispositifs dits « collaboratifs » en ligne. En augmentant le « pouvoir » des consommateurs, ces dispositifs contribueraient ainsi à flexibiliser l'échange de ressources.

Ce modèle d'optimisation « collaborative » des ressources, nous semble présenter plusieurs limites, que cette introduction ne peut ignorer. D'une part, la logique d'efficacité dont se réclament les acteurs du secteur les conduit à mettre en réseau un nombre toujours plus important de ressources jusqu'alors considérées comme « dormantes ». Pourtant, il n'existe pas de telles ressources à l'état « naturel ». Ce sont bien les propriétaires des dispositifs qui définissent ce qui constitue une ressource dormante. Étant donné la proximité des acteurs de la consommation collaborative avec celui de l'économie numérique hyper-capitaliste, la recherche de ce type de ressources peut donc possiblement constituer le relai d'une marchandisation toujours plus importante des activités communicationnelles. Dans le même ordre d'idée, ce modèle tend à généraliser la notion de « partage ». La démocratisation de l'action collaborative annoncerait ainsi le règne de « l'accès » (Botsman & Rogers, 2011).

[54] [Notre traduction] « These systems provide significant environmental benefits by increasing use efficiency, reducing waste, encouraging the development of better products, and mopping up the surplus created by over-production and – consumption ».

Pourtant, les dispositifs de consommation collaborative supposent rarement un détachement net vis-à-vis de la notion de propriété privée. Enfin, l'usage d'un dispositif d'économie collaborative ne semble pas systématiquement supposer la prédominance de valeurs pro-sociales ou environnementales. D'autres motivations de nature plus utilitaristes sont en jeu : optimisation du pouvoir d'achat, accélération des cycles du désir sous l'effet de l'argument « durable » ou encore jeux identitaires du consommateur (Robert, Binninger, & Ourahmoune, 2014). Il semblerait néanmoins que de nombreux utilisateurs de ces dispositifs « aspire[nt] à une forme d'économie circulaire » (Peugeot et al., *ibid.*). Ainsi, malgré les motivations utilitaristes, les usagers de ce type de services s'inscriraient dans une forme de « *responsabilisation individuelle, ténue mais réelle, à l'égard de l'environnement* ». C'est-à-dire finalement une forme de conscience écologique en devenir ou en attente d'actualisation et de généralisation. Ce dernier aspect nous offre l'occasion de rappeler, qu'à notre sens, ce sont au moins autant les motivations ou les raisons affichées par les utilisateurs qui fondent les prétentions durables des dispositifs de l'économie collaborative que la promesse d'une optimisation techno-écologique des ressources avancées par les propriétaires des dispositifs eux-mêmes.

Ces nécessaires réserves présentées, nous retiendrons ainsi que les dispositifs de consommation collaborative en ligne se posent bien en acteurs d'un *empowerment* collaboratif des consommateurs en vue d'un développement plus durable. Nous proposons d'approcher celui-ci comme :

> *Un ensemble de discours idéalisés soulignant le « pouvoir » socio-écologique dont seraient dotés les consommateurs à travers l'usage de dispositifs dits « collaboratifs » dont la capacité de désintermédiation des échanges permettrait à la fois d'optimiser l'usage de certaines ressources et, possiblement, d'encourager l'écoresponsabilité.*

Il demeure que cette définition s'en tient aux définitions expertes de l'*empowerment*. Elle fait ainsi l'économie d'une conceptualisation. Dans la section suivante, nous proposons donc de revenir sur les travaux qui ont contribué à étayer un concept polysémique et sujet à des effets de mode conceptuelle que nous ne pouvons ignorer.

1.2) Conceptualiser l'*empowerment* : trajectoires sociales, impensés communicationnels

1.2.1) Légitimité d'un concept « à la mode »

Comme nous l'avons montré, l'*empowerment* se trouve au cœur d'un ensemble de discours professionnels et experts. En cherchant à en proposer une conceptualisation, nous

abondons dans le sens de ces discours. Cette approche pourrait sembler contestable car elle suppose de construire notre objet de recherche à partir d'une forme de demande sociale. Et ce d'autant plus que notre recherche s'adosse à un projet de recherche financé portant spécifiquement sur l'*empowerment* 2.0. À notre sens, cette démarche demeure pertinente du point de vue des SIC qui se sont se précisément constituées et institutionnalisées dans une volonté de « répondre aux besoins de milieux professionnels » (Miège & Meyriat, 2002). Cela ne signifie pas pour autant que les SIC sont au service des milieux professionnels. Il s'agit plutôt de construire un objet de recherche à partir des interrogations développées par un commanditaire. Comme le rappelle Françoise Bernard (2002), le « défi scientifique » consiste ainsi à construire un objet de recherche « en rupture ou en distanciation » avec l'objet professionnel. Cependant, comment mettre à distance un objet aussi difficilement saisissable que l'*empowerment* ? Comment mettre à distance un concept dont le sens semble se diluer dans une multitude d'usages particuliers ?

En effet, tout au long de notre recherche, nous avons été confronté à la fois à la popularité mais aussi à la dispersion du concept qui nous intéressait. Citons quelques-uns des usages populaires du terme, collectés en début de thèse. En janvier 2016, dans notre journal de bord, nous écrivions ainsi que l'*empowerment* nous avait jusqu'alors renvoyé à : un hashtag illustrant une posture de yoga (#empower), à un slogan féministe des années 1970, à un mot d'ordre pour les adeptes du bricolage écologique, à une méthode infirmière d'éducation thérapeutique, à une promesse de l'entreprise Uber à destination de ses chauffeurs et au nom d'une méthode de management des équipes commerciales. Face à cette dispersion, comment qualifier l'*empowerment* ? S'agit-il d'une notion ? D'un concept ? D'une mode intellectuelle ? Et si tel est le cas, s'agit-il alors d'un point d'appui suffisamment solide pour construire une recherche doctorale ?

En suivant la terminologie proposée par Jean-Claude Passeron, nous pouvons qualifier l'*empowerment* de concept « sténographique », c'est -à-dire un concept « trop particuliers pour disposer d'un pouvoir utilisable de généralisation ou d'analogie une fois abstraits du matériel limité dont ils se bornent à sténographier les relations » (Passeron, 2006, p. 97). L'*empowerment* apparaît ainsi, au premier abord, comme un « outil de désignation de coordonnées spatio-temporelles 'incommensurables' » (Fossier & Gardella, 2003). En ce sens, il s'agit d'un concept trop peu théorique. Nous l'avons montré avec la mise en scène ci-dessus mais nous pourrions faire le même exercice à partir des catégorisations de l'*empowerment* proposées en SHS, où le concept apparaît tout aussi dispersé, renvoyant ainsi pêle-mêle au

mouvement des droits civiques américains, aux courants féministes des années 1970, aux politiques dites de « *new public management* », à un certain rapport aux technologies numériques, à une façon d'entrevoir l'éducation populaire, à un idéal managérial ou encore à une injonction participative adressée aux consommateurs – nous reviendrons sur cette dispersion théorique dans la première partie de la thèse. Pour l'instant, nous retenons que le concept d'*empowerment*, qu'il s'agisse de son usage populaire ou de son usage académique apparaît trop particulier, attaché à une trop grande variété de contextes, à une trop longue succession d'événements individuels. Et si Jean-Claude Passeron concède que les concepts sténographiques « constituent l'essentiel de la langue abstraite de la discipline », il remarque néanmoins que ces derniers sont à manier avec précaution :

> « *Ceux de ces termes qui dissimulent le mieux par la nouveauté terminologique leur inconsistance conceptuelle - par exemple 'marginalité' ou 'école parallèle', 'mass-media' ou 'audio-visuel', 'contestation', 'manipulation' ou 'innovation' - sont aussi ceux qui risquent le plus d'introduire comme bouche-trou, dans les formulations explicatives, un pouvoir de catégorisation qu'ils n'ont jamais eu à conquérir puisqu'ils le doivent au fait d'avoir un sens évident en deçà de toute analyse, dans les découpages muets de la perception ou de l'action quotidiennes* » *(ibid. 2006, pp. 114-115)* ».

Les concepts sténographiques semblent ainsi susciter une certaine méfiance dans la mesure où ils masqueraient toujours un vide ou une faiblesse théorique derrière les apparences de la nouveauté. En SIC, cette critique est appuyée par différents chercheurs, soucieux ne pas voir la discipline céder aux effets de mode conceptuels. Ainsi, pour Christian Le Moënne (2016b), « *la propagation d'expressions nord-américaines, présentées comme des découvertes conceptuelles, telle que 'empowerment', 'organizing' et autre 'agency'* » *dissimulerait le développement - voire la domination - d'approches microsociologiques, fonctionnalistes ou individualistes méthodologiques* » dans la discipline[55]. Nous remarquerons d'abord que si le concept d'*empowerment* était effectivement attaché à une tendance théorique particulière, il appartiendrait aux SHS, et notamment aux SIC, de s'en saisir pour en proposer une critique approfondie et, possiblement, désenclaver le concept de ce type de conception. D'autre part, il semble difficile de réduire l'*empowerment* à des approches microsociologiques. Comme nous le montrerons dans cette section, l'histoire du concept est tortueuse et mêle les dimensions microsociologiques évoquées à des théories critiques de la domination. La complexité du

[55] Au sens de discipline institutionnelle.

concept d'*empowerment* nous semble précisément venir du fait qu'il est attaché à un ensemble de propositions théoriques qui revendiquent de « *sortir du débat holisme ou individualisme méthodologique* » (Gilbert, 2015). Nous y reviendrons plus largement dans la première partie.

Au-delà de cette critique d'ordre théorique, le fait de travailler sur un concept sténographique peut susciter de la méfiance lorsque celui-ci est repris par les acteurs de l'efficacité économique. Dans notre cas, l'*empowerment* fait effectivement partie du vocabulaire des gestionnaires de plateformes collaboratives. Dès lors, nous nous exposons à la critique formulée par Bernard Miège lorsqu'il remarque une tendance récurrente, dans la sociologie des usages, à se focaliser sur « ce qui émerge » plutôt que sur ce « qui n'émerge pas et est éventuellement rejeté, en incluant plus ou moins systématiquement le nouveau dans un procès qualifié hâtivement d'innovation » (Miège, 2008). Dans cette perspective, notre recherche peut donc susciter un certain soupçon, celui d'une focalisation indue sur une mode intellectuelle renforcée par les discours d'accompagnement des promoteurs de l'idéal « 2.0 » (O'Reilly, 2005). Nous remarquerons cependant que notre approche tient moins d'une monographie des usages des plateformes de l'économie collaborative que d'une approche critique du contexte de production de ces usages. Dans ce cadre, nous nous intéresserons à l'*empowerment* collaboratif en tant que processus gestionnaire performant avec plus ou moins de succès la réalité des usages ; des usages convergents ou divergents avec les stratégies engagées. Pour reprendre justement les termes de Bernard Miège, notre approche des usages n'est jamais « *déconnectée de l'ensemble de la chaîne de production de la valeur* » *de façon à ne pas* « *surestimer le rôle des consommateurs-usagers* » dans la formation des usages (Miège, 2015)[56].

Ensuite, comme nous l'avons esquissé plus haut, nous revendiquons de produire une recherche en lien avec la demande sociale existante et exprimée par tout type d'acteurs, dont des entreprises. Cela ne rend pas notre recherche moins valable scientifiquement que des recherches « pouvant apparaître plus nobles car déconnectées d'une valorisation socio-économique » (Galibert, 2016). En effet, bien que liée à une demande sociale, notre recherche n'en demeure pas moins critique, notamment vis-à-vis des rationalisations induites par une économie capitaliste, nous y reviendrons. C'est-à-dire que nous revendiquons une capacité de reformulation des termes et des objectifs de la demande sociale. Compte-tenu de cette

[56] Même s'il convient de noter que la perspective critique fait l'objet d'une intégration dans la sociologie des usages depuis le début des années 2000 (Jouët, 2000). Plus récemment et dans le cadre d'une approche critique plus radicale, c'est également un croisement défendu par Fabien Granjon (2012).

précaution critique et du lien historique existant entre SIC et demande sociale, nous considérons avec Christian Le Moënne que cela implique de « *ne pas rejeter à priori comme inessentiels, marginaux et nécessairement éphémères, les objets qui se voient portés ainsi à l'attention du public* » (Le Moënne, 1990, p. 24).

Dès lors, le fait qu'un concept sténographique soit constitutif de notre objet de recherche ne nous apparaît pas comme un motif suffisant pour disqualifier la légitimité scientifique de l'*empowerment* en tant qu'objet. Bien au contraire, la mobilisation à outrance par différents acteurs sociaux, dont ceux du « web collaboratif » (Bouquillion & Matthews, 2010), d'un concept aussi plastique que celui-ci nous semble constituer un motif tout à fait valable pour que les SIC porte leur regard (critique) sur ce dernier. L'*empowerment* apparaît également comme une finalité souhaitée d'un ensemble de médiations, notamment sociotechniques, à explorer et à comprendre. Dans ce cadre, nous souhaitons tout d'abord proposer un état des lieux des conceptualisations dont l'*empowerment* a bénéficié dans différentes disciplines, à partir de différents points de vue théorique.

Il s'agit d'une étape centrale car le concept d'*empowerment* n'est pas neutre. Il draine avec lui une histoire si ce n'est des histoires, des rapports particuliers à la critique, à l'action politique mais aussi stratégique. Comme le rappelle Olivier Schwartz au sujet de la notion de classes populaires, les « *héritages des mots sont aussi des héritages d'idées* ». Le poids socio-historique des mots ne doit pas être pris à la légère mais doit au contraire faire l'objet d'un travail réflexif à part entière. Dès lors :

> « *Quand on emploie une catégorie qui a une certaine histoire derrière elle, […] qu'on le veuille ou non, on accomplit un geste qui va bien au-delà de la simple reprise d'un mot. On hérite de tout un patrimoine de représentations, de significations, qui ont été progressivement accumulées à propos de cette catégorie au cours de cette histoire intellectuelle précédente. […] Et il est essentiel dans ces conditions de s'interroger sur cet héritage. […] Et si on ne le fait pas, on en héritera quand même mais on ne le saura pas*[57] ».

Afin de ne pas se laisser agir par les présupposés normatifs et idéologiques que le concept d'*empowerment* draine avec lui, nous devons chercher à démêler les fils de son histoire. À

[57] Cité dans : Champy, F. (2012). *La sociologie des professions*. Paris : Presses Universitaires Françaises

travers cette démarche, il s'agit moins de définir l'*empowerment* que de dégager un ensemble de points d'appuis théoriques utiles à la construction d'une problématique en SIC.

1.2.2) L'acception politique radicale : un rapport agonistique au pouvoir

L'*empowerment* est d'abord un concept de nature politique, né dans un ensemble de pratiques de lutte sociale. Sans chercher à réduire l'*empowerment* à cette dimension, il apparaît cependant nécessaire de la prendre en compte – en particulier parce qu'elle nous informe sur ce qui fait la spécificité de ce concept. De ce point de vue, nous voulons montrer que le concept puise ses racines dans une conception pratique du pouvoir. Cette idée est d'ailleurs bien illustrée par l'étymologie du mot. L'*empowerment* renvoie bien à la mise en action (« *-ment*[58] ») d'un pouvoir (« *power*[59] ») « dans » ou « en » quelque chose (« *em-*[60] »). L'acception politique radicale du terme nous permet de comprendre que cette pratique du pouvoir est systématiquement liée à un rapport critique aux institutions et à l'institutionnalisation. Sans pour autant considérer que cette dimension travaille d'égale manière l'ensemble des acceptions du concept, elle demeure une ligne de fond qui caractérise l'*empowerment* ; un rapport pratique au pouvoir et critique aux institutions. Afin de saisir ce fond politique des pratiques pionnières d'*empowerment*, nous proposons plus particulièrement de nous appuyer sur deux auteurs : Saul Alinsky et Michel Foucault. Selon Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener (2013b), le premier peut être considéré comme le père des démarches d'*empowerment*, le second comme le théoricien d'une approche relationnelle du pouvoir qui irrigue l'acception radicale du terme. Celle-ci postule que le pouvoir correspond à un ensemble de relations « […] telles que l'un parvient à déterminer ou contrôler la conduite de l'autre » (Gagnon, 2015). En ce sens le pouvoir s'exerce dans un jeu dynamique plus qu'il ne peut être possédé ou centré.

1.2.2.1) À partir de Saul Alinsky

Il est possible de trouver les traces d'un *empowerment* comme pratique organisationnelle du pouvoir, dès la fin des années 1940 chez le sociologue et activiste américain Saul Alinsky. En effet, à partir de sa propre expérience de terrain, notamment au sein des quartiers désœuvrés et ségrégués de Chicago, Saul Alinsky engage une réflexion autour d'un ensemble de principes visant à rationaliser la construction de rapports de force entre les habitants d'un quartier et diverses organisations, qu'il s'agisse d'institutions publiques ou d'acteurs privés. Ces

[58] « -ment ». *Wiktionnaire*. URL : https://fr.wiktionary.org/wiki/-ment#en
[59] « power ». *Wiktionnaire*. URL : https://fr.wiktionary.org/wiki/power
[60] « em- ». Wiktionnaire. URL : https://fr.wiktionary.org/wiki/em-#en

processus sont plus particulièrement décrits comme une méthode[61] « d'organisation communautaire » (*community organizing*). Dans son deuxième essai, *Rules for Radicals : A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*[62], Saul Alinsky affirme une conception radicale-pragmatique du pouvoir, qu'il introduit d'une façon explicite : « *Si Machiavel a écrit Le Prince pour dire aux nantis comment conserver le pouvoir, j'écris Rules for Radicals pour dire aux déshérités comment s'en emparer*[63] ». Le processus d'appropriation du pouvoir ne vise donc pas ici « *un objectif tout platonique d'esthète* » mais bien « *la création d'une organisation* » (idem, p. 175). La tâche principale de l'organisateur (*organizer*) consiste ainsi à amener les habitant à définir par eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent et qu'ils souhaitent surmonter, pour les aider dans un second temps à construire un rapport agonistique vis-à-vis de systèmes politiques et/ou économiques locaux. C'est à travers cette pratique cathartique du pouvoir que l'organisateur pourra conduire les habitants à se penser comme une « communauté d'intérêt » et ainsi lutter contre la « passivité organisée ».

Le pouvoir est ici conçu comme une pratique au sens où Saul Alinsky tend à couper cette méthode d'une théorisation politico-idéologique plus générale. L'organisateur qu'il est se tient à distance des engagements partisans. Mike Miller (2013) définit cette posture comme une « politique impliquée non-partisane ». De la même façon, le sociologue qu'il est se tient à distance des théories critiques. Au-delà de sa dimension pratique, la recherche du pouvoir est aussi conçue comme quelque chose de diffus et de constitutif de la vie sociale. Le processus d'appropriation du pouvoir alinskien est sous-tendu par une conception stratégique et téléologique puissante et militante. Comme l'écrit le principal intéressé : « *Douter de la force motrice de l'intérêt personnel qui s'insinue dans tous les domaines de la vie politique, c'est refuser de voir l'homme tel qu'il est pour le voir tel que nous voudrions qu'il soit* » (Alinsky,

[61] Notons cependant qu'en tant que promoteur d'une forme d'auto-organisation « accompagnée » des quartiers populaire, Saul Alinsky se défendra d'avoir élaboré une « méthode » – au sens d'une recette applicable de façon systématique. Thierry Quinteton (Quinqueton, 2012, p. 114) cite ainsi ce passage, tiré du second essai d'Alinsky, et témoignant de la volonté de ce dernier de proposer des principes pratiques plutôt que des solutions pratiques : « J'hésite à donner des détails sur les applications spécifiques de ces tactiques. Je me souviens encore d'une expérience malheureuse après la publication de *Reveille for Radicals*, mon précédent livre. […] On m'a rapporté que de prétendus organisateurs utilisaient ce livre comme manuel pratique : chaque fois qu'ils étaient confrontés à une situation déconcertante, ils se retiraient dans un coin et compulsaient le livre à la recherche de la solution ! »

[62] Les traductions françaises de l'ouvrage déclineront deux interprétations de cette visée pratique. La première version orientée vers le travail social, *Manuel de l'animateur social : une action directe non-violente* (1976), sera suivie d'une nouvelle traduction plus proche du sens littéral, *Être radical : manuel pragmatique pour radicaux réalistes* (2011).

[63] [Notre traduction] « The Prince *was written by Machiavelli for the Haves on how to hold power*. Rules for Radicals *is written for the Have-Nots on how to take it away*. »

1976, p. 113). Ce primat de l'intérêt[64] sert donc une conception où le pouvoir est constitutif de la réalité politique et de toute transformation sociale. Ainsi, « *Il est impossible de concevoir un monde sans pouvoir. Nous n'avons le choix qu'entre un pouvoir organisé et un pouvoir qui ne l'est pas* » (Alinsky, 1976, p. 112). Ici, les processus d'*empowerment* visent bien l'organisation d'un contre-pouvoir entendu comme une capacité politique à agir sur le monde. La perspective alinkienne se caractérise donc par un rapport pratique à un pouvoir qu'elle envisage comme la matière première du social.

1.2.2.2) À partir de Michel Foucault

En ce sens, il nous semble possible de rapprocher la conception du pouvoir qui sous-tend cet *empowerment* pionnier de la théorisation relationnelle du pouvoir de Michel Foucault (1984). Il ne s'agit pas de montrer que Saul Alinsky serait « foucaldien » et inversement. Les divergences entre les deux auteurs sont notables. Pour l'un le pouvoir est un objet d'action pour l'autre un objet de pensée. Michel Foucault tend par ailleurs à envisager le pouvoir comme immanent aux rapports sociaux, là où Saul Alinsky considère que la scène locale demeure traversée par des problèmes économiques et sociaux qui la dépassent (l'activiste américain n'adhère pas pour autant à une analyse marxiste de ces rapports[65]). Par ailleurs, le contexte de conceptualisation du pouvoir est différent. Si Saul Alinsky se base sur sa propre expérience d'organisateur communautaire entre les années 1930 et 1960, les travaux de l'intellectuel français se fondent plutôt sur l'émergence des nouveaux mouvements sociaux à partir du début des années 1970, dont les mouvements féministes dits de la « deuxième vague » (Bacqué & Biewener, 2013b, pp. 12-13). Pourtant, les convergences entre les conceptions de ces deux auteurs nous semblent ouvrir à une conceptualisation générale du « pouvoir » dans les formes d'*empowerment* radicales. En effet, la façon dont Michel Foucault caractérise les dynamiques militantes desquelles il tire ses réflexions sur le « sujet et le pouvoir » (1984) n'est pas sans rappeler certains traits de la pensée alinskienne. En particulier, les mouvements dont il s'agit ne sont jamais envisagés comme des « luttes contre l'autorité » ou contre un type *particulier* d'institutions. Ils sont envisagés comme des luttes contre une forme de pouvoir qui transforme les individus en sujet ; contre une forme de *passivité organisée* pourrions-nous dire avec Saul Alinsky. Comme l'écrit plus précisément Michel Foucault :

[64] Sur lequel il n'est jamais revenu C'est notamment ce que rappelle l'un de ses commentateurs, Thierry Quinqueton (2012) lorsqu'il note que Saul Alinsky « se refusera toujours à mettre en avant toute exhortation à l'altruisme, comme moteur pour l'organisation des communautés ».

[65] Pour Pierre Lannoy (2013), Saul Alinsky partage le « diagnostic sociohistorique » marxiste mais commence son travail « après avoir posé les mots 'classe' et 'capitalisme' ».

« *Le but de ces luttes, c'est les effets de pouvoir en tant que tels […] Ce sont des luttes 'immédiates', et ce pour deux raisons. D'abord parce que les gens critiquent les instances de ce pouvoir qui sont les plus proches d'eux, celles qui exercent leur action sur les individus. Ils ne cherchent pas l'ennemi numéro un', mais l'ennemi immédiat. Ensuite, ils n'envisagent pas que la solution à leur problème puisse résider dans quelconque avenir (c'est à dire une promesse de libération, de révolution, dans la fin du conflit de classes). […] Ce sont des luttes qui mettent en question le statut de l'individu : d'un côté, elles affirment le droit à la différence et soulignent tout ce qui peut rendre les individus véritablement individuels. De l'autre, elles s'attaquent tout ce qui peut isoler l'individu, le couper des autres, scinder la vie communautaire, contraindre l'individu à se replier sur lui-même et l'attacher à son identité propre* » (Foucault, 1984, pp. 301-302).

Contrairement aux propositions de Saul Alinsky, le pouvoir est donc envisagé ici comme relationnel au sens d'un renouvellement inépuisable de relations de pouvoir et de stratégies d'affrontement. Le pouvoir n'est donc pas à « prendre », il est déjà là, toujours là. Comme l'explique Michel Foucault, cela signifie : « *qu'il n'y a pas quelque chose comme le 'Pouvoir', ou 'du pouvoir' qui existerait globalement, massivement, à l'état diffus, concentré ou distribué : il n'y a de pouvoir qu'exercé par les 'uns' sur les 'autres'* » (Foucault, 1984, p. 312). Cette dernière opposition est cependant plus mince qu'il n'y paraît. Comme Michel Foucault, Saul Alinsky semble en effet penser le pouvoir comme un jeu agonistique perpétuel. Ainsi, le premier postule-t-il qu'une « société 'sans relations de pouvoir' ne peut être qu'une abstraction » (Foucault, 1984, p. 316) quand le second rappelle qu'il est impossible de concevoir un monde sans pouvoir (le pouvoir étant toujours là, à l'état organisé ou inorganisé, actif ou passif). Par conséquent, comme l'explique le philosophe Pierre Lannoy, ces deux auteurs partagent une même vision pragmatique et agonistique du pouvoir. En synthèse, nous dirons avec ce dernier que chez l'un comme chez l'autre :

« *- le pouvoir réside uniquement dans l'action ;*

- cette action consiste à organiser, désorganiser, réorganiser le champ possible de l'action des uns et des autres ;

- exercer du pouvoir suppose toujours, et pour tous, l'organisation des rapports sociaux concrets ; le pouvoir ne s'élimine pas, il s'organise selon certaines modalités ;

- ce sont précisément ces modalités (d'organisation des rapports sociaux concrets) qui font l'objet de luttes, puisqu'elles conditionnent l'exercice du pouvoir – luttes elles-mêmes

incessantes puisque le pouvoir jamais ne cesse de s'exercer (quelles que soient ses modalités d'organisation) » (Lannoy, 2013, p. 104).

Cette définition des processus d'*empowerment* est bien entendu limitée. D'une part parce qu'elle hésite dans sa définition du pouvoir (« à prendre » ou « relationnel »). D'autre part parce qu'elle est à la fois située et trop étendue historiquement. Elle correspond à un idéal-type radical de l'*empowerment*, partagé entre action et théorisation, entre des modes d'organisation communautaires et une approche relationnelle ayant orienté l'action de différentes luttes sociales. Ce rapprochement n'entend pas fonder une catégorie homogène mais plutôt à caractériser une anthropologie sous-jacente aux perspectives radicales de l'*empowerment*. À partir de certaines parentés, elle nous permet néanmoins d'approcher les processus pionniers comme la construction d'un rapport social pratique et agonistique au pouvoir. Dans ce cadre l'*empowerment* se caractérise d'ores et déjà comme un concept particulier. Il est fortement idéologique mais ne visent pas pour autant un type d'institution en particulier. L'*empowerment* se conçoit ainsi comme un processus d'institutionnalisation de normes différentes de celles portées par « les institutions ». De plus, ce rapport n'est pas seulement agonistique, il est également pragmatique au sens où il s'inscrit dans une forme d'immanence de l'action. À partir de ces auteurs, l'*empowerment* se conçoit ainsi comme une capacité à organiser un champ d'action. Les acteurs pionniers de l'*empowerment* ont ainsi pensé une diversité de processus communicationnels et organisationnels permettant de répondre à cet enjeu. Chez Saul Alinsky, on notera par exemple la centralité de la notion de « communauté » (au sens local du terme). L'*empowerment* repose ici sur la capacité des habitants à se constituer comme « communauté d'intérêt » pour peser sur les acteurs institutionnels et économiques locaux.

Nous n'ignorons pas que cette conceptualisation de l'*empowerment* est située socialement, politiquement, historiquement. Elle ne peut donc pas être étendue à l'ensemble de ses acceptions contemporaines. En revanche, à travers ce développement, nous nous sommes donné les moyens de saisir un idéal normatif de l'*empowerment* dont les traces pourront être retrouvées ailleurs. De ce point de vue, l'analyse sociologique est utile pour comprendre comment cette conception de l'*empowerment*, comme rapport pragmatique et agonistique au pouvoir, s'est trouvée reprise et instrumentalisée dans des contextes différents et, dans certains cas, débarrassé de sa dimension critique. Comme nous allons le voir, l'idée de développer une « capacité à organiser un champ d'action » - une fois délestée de son poids critique – est en effet applicable à une diversité de secteurs, dont ceux relevant de l'efficacité économique. L'étude de ces trajectoires de l'*empowerment* est alors utile à double titre. D'une part, elle nous

permet de saisir le processus d'instrumentalisation dans lequel le concept s'est trouvé pris. D'autre part, elle est un support pertinent pour dégager une conceptualisation plus structurale de l'*empowerment*.

1.2.3) À partir de la sociologie : une modélisation de l'*empowerment*

La sociologie permet en effet de dégager différentes acceptions de l'*empowerment.* À partir de la question de l'intervention sociale, Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener mettent ainsi en évidence une dynamique d'internationalisation du concept dès la fin des années 1970. Cette trajectoire de l'*empowerment* se serait produite « *au prix de la domestication de la notion et d'une tendance à sa dépolitisation* » et traduite par une « disparition des dimensions sociales ou politiques au profit d'une approche individuelle » (Bacqué & Biewener, 2013b, p. 140).

1.2.3.1) Prolifération : de l'intervention sociale à la communication numérique

À partir de ce constat critique, les deux autrices distinguent ainsi trois acceptions de l'*empowerment*. Une première radicale et originelle dont avons éclairé les spécificités dans la section précédente, et visant la production de « subjectivités de résistance ». Une seconde dite « sociale-libérale », notamment à l'œuvre au sein des institutions internationales telles que l'ONU à partir des années 1980. Dans ce cas, l'*empowerment* vise moins une transformation des conditions structurelles de la domination qu'à « *'adapter le terrain de jeu' pour permettre aux agents de faire des choix effectifs* » (Bacqué & Biewener, 2013a). Enfin, il serait possible de distinguer une troisième acception dite « néo-libérale », centrée sur le marché. Dans ce cas l'*empowerment* impliquerait « *le développement d'une capacité d'action individuelle reposant sur une capacité à faire des choix rationnels, utiles, effectifs ou intentionnels* » (Bacqué & Biewener, 2013b, p. 143[66]).

À partir d'une recherche sur l'*empowerment* en travail social, Michel Parazelli et Mathieu Bourbonnais (2017) proposent une catégorisation plus étendue du concept. Si celle-ci intègre des éléments de la précédente, les deux auteurs tendent à considérer qu'en mettant l'accent sur la dimension idéologique de l'*empowerment*, Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener peinent ne comblent pas les déficits d'un concept « sous-développé sur le plan théorique ». À partir d'une étude systématique de la littérature en sciences sociales, les auteurs identifient alors six perspectives théoriques différentes, recoupant et affinant nos trois catégories initiales. Il serait alors possible de distinguer: 1) la perspective de la « conscientisation », issue des travaux du

[66] Cité dans Boenisch, G. (2015). « Marie-Hélène Bacqué, Carole Biewener. *L'Empowerment, une pratique émancipatrice ?* ». *Questions de communication*, n°27, pp. 386-387.

pédagogue brésilien Paulo Freire (1974) sur l'éducation populaire ; 2) une perspective « féministe » (Damant, Paquet, & Bélanger, 2001) ; 3) une perspective dite de l'intervention « habilitante », notamment à l'œuvre dans le secteur de la santé (Lord & McKillop-Farlow, 1990) ; 4) une perspective dite « environnementale », issue des travaux de la psychologie communautaire nord-américaine des années 1980 (Le Bossé, 2012 ; Ninacs, 1995) ; 5) une perspective axée sur les « capabilités », développée à partir des travaux de l'économiste et philosophe indien Amartya Sen (2012) ; 6) et l'*empowerment* abordé comme « responsabilisation », dont Émilie Hache (2007) a proposé une lecture critique en tant que « technique de gouvernementalité néo-libérale ». Du point de vue de notre recherche, ces catégories montrent surtout la nécessité d'une prise en compte sectorielle des acceptions de l'*empowerment*. Ce travail constitue alors une invitation à approfondir idéologiquement et théorique le concept de la consommation collaborative en ligne.

C'est notamment ce que propose Valérie Peugeot (2015) à partie de la sociologie des usages numériques. Partant de la trajectoire proposée par Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener, la chercheuse propose ainsi de distinguer une acception « technologique » de l'*empowerment*. Dans ce cadre, le concept renverrait au sens que lui auraient donné les acteurs du numérique. L'*empowerment* s'inscrirait alors dans une volonté de « transformation sociétale » en posant la science et les technologies numériques comme levier d'émancipation en soi (Kelly, 1995). Nous noterons cependant que cette définition appelle à certaines nuances et précisions. D'une part parce qu'elle tend à inscrire l'*empowerment* technologique dans une vision ultra-libérale du capitalisme. Or, comme le montre bien Valérie Peugeot, il est possible de dégager une conception de plus sociale qu'elle qualifie « d'*empowerment* numérique ». Cette dernière, notamment à l'œuvre en Europe à partir du début des années 2000, renverrait notamment à tout un ensemble de travaux portant sur la « fracture numérique » et « l'e-inclusion » des citoyens. Ce type de travaux a trouvé plus récemment un relai dans le cadre du projet « *Capacity*[67] » de la FING (2015-2018). Celui-ci proposait ainsi de questionner « *le potentiel de la société numérique à distribuer plus égalitairement les capacités d'agir – ou empowerment* ». Si ces travaux ne sont pas au centre de notre approche, ils montrent néanmoins la nécessité de dépasser une acception technologique trop englobante. Cette dernière, sur laquelle porte cette recherche, appelle donc à un étayage historique et théorique. Il s'agit d'une part de mieux saisir les liens qu'entretient cette forme technologique avec les acceptions plus radicales de l'*empowerment* dans une perspective proche des travaux de Fred Turner sur les

[67] « Capacity ». *Fing.org*. URL : https://frama.link/cakkK7on

racines contre-culturelles de « l'utopie numérique » d'inspiration californienne (Turner, 2012). D'autre part, il semble nécessaire d'actualiser cette définition de l'*empowerment* technologique regard de l'idéologie du web collaboratif qui semble proposer, tout du moins dans les discours, de dépasser une vision purement marchande.

1.2.3.2) Construction d'un idéal-type de l'empowerment

Pour l'instant, nous proposons de laisser de côté ces interrogations qui feront l'objet d'un développement particulier dans le deuxième chapitre. En effet, il nous semble que ces travaux sociologiques ne permettent pas simplement de saisir le caractère diffus du concept mais qu'elles permettent aussi, à l'inverse, d'entrer dans une démarche comparative ouvrant à l'identification de certaines dimensions structurantes du concept. Il s'agit moins de clore ce terme sur lui-même, à travers une définition nominale et positive, que d'identifier une « homologie structurale » entre les différentes acceptions existantes. Sans pour autant revendiquer une inscription générale de nos travaux dans l'anthropologie sociale de Claude Lévi-Strauss, nous lui emprunterons donc la démarche *structurale* afin d'élaborer un idéal-type de l'*empowerment* « *capable d'exprimer toutes les propriétés communes aux structures spécifiques* » de l'*empowerment* (Lévi-Strauss, 1990, p. 71). Cette démarche présente une limite importante qui est celle d'une réification du social. Ce choix nous semble néanmoins justifié dans la mesure où l'enjeu, à ce stade de notre développement, est bien de nous doter d'une définition heuristique afin de ne pas laisser notre l'*empowerment se* diluer dans une variété d'usages particuliers.

Afin de construire cet idéal-type, nous pouvons nous référer aux multiples acceptions que nous venons d'énumérer et surtout aux dimensions retenues par les auteurs pour les catégoriser. Nous privilégierons d'abord celles issues de la sociologie d'intervention sociale. D'une part parce que la sociologie des usages numériques a eu tendance à traiter la notion d'*empowerment* ou bien d'une manière ne répondant pas aux exigences structurales que nous nous sommes fixées, ou bien en référence aux catégories de l'intervention sociale[68]. D'autre part, parce que c'est précisément la sociologie de l'intervention sociale qui propose les catégorisations les plus systématiques de l'*empowerment* depuis une dizaine d'années. Cela implique de considérer que ce concept est d'abord une notion attachée à une histoire politique et à une certaine tradition

[68] C'est par exemple le cas de la thèse de doctorat de Michaël Le Mentec (2010), dont le titre exprime *Usages des TIC et pratiques d'empowerment des personnes en situation de disqualification sociale dans les EPN Bretons.*

critique, avant d'être une notion caractéristique de la pensée gestionnaire ou du domaine des technologies numériques.

Pour construire cet idéal-type, nous pouvons d'abord nous rapporter à la réflexion étymologique proposée par Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener en introduction de leur ouvrage. En dépit de la polysémie du concept, celles-ci notent que des « *traits communs se dégagent [des] différentes interprétations* » de l'*empowerment* (2013b, p. 6). L'*empowerment* articulerait ainsi systématiquement deux dimensions, « *celle du pouvoir qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder* » (2013b, p. 6). Comme elles le remarquent d'ailleurs, ces deux dimensions sont présentes dès le XIX^{ème} siècle en langue anglaise ; le mot désignant alors un état idéal *(*« *to be empowered* ») et une action, celle de donner du pouvoir (« *to empower someone* »). Nous ne tenons pas cette première distinction pour un « code universel » de l'*empowerment* (pour reprendre les termes de Claude Lévi-Strauss). En revanche, il s'agit d'une orientation précieuse pour un travail structural car elle permet de souligner la dimension dynamique de l'*empowerment* et notamment les liens que le concept entretient avec les enjeux de médiation des savoirs. Nous partons donc bien de ces deux dimensions - l'*empowerment* comme état idéal à atteindre et comme médiation des savoirs – sans pour autant nous y réduire. En effet, la dimension processuelle de cette approche appelle à être formalisée et étayée. D'une part, parce que la dimension d'apprentissage semble trop spécifique aux terrains d'enquête des deux autrices. D'autre part, parce que cette dimension de médiation appelle à être mise en lien, de façon prudente, avec la notion *pouvoir*.

Un approfondissement des travaux sur l'*empowerment* d'intervention sociale nous est alors utile. En effet, Mathieu Bourbonnais et Michel Parazelli (2017) proposent de retenir « quatre dimensions structurantes » du concept afin de croiser les acceptions existantes et de les comparer. Parmi ces dimensions nous retrouvons les éléments définis précédemment. Ainsi, ce que nous avons posé comme un « idéal à atteindre » apparaît sous la forme de « finalités » - nous conserverons la première formulation car elle permet de rappeler la dimension irréductiblement idéologique de l'*empowerment*. Ainsi, la perspective dite de la « conscientisation » vise, par exemple, une émancipation fondée sur des rapports sociaux envisagés comme égalitaires et justes. La perspective de l'habilitation, évoquée ci-dessus, concevra cet état idéal à un niveau plus microsocial, à travers la possibilité donnée à chacun « d'avoir un contrôle personnel sur sa vie » (Parazelli & Bourbonnais, 2017). Ces exemples ne sont qu'indicatifs dans la mesure où nous chercherons à qualifier l'*empowerment* vis-à-vis d'un état idéal particulier. Cependant, nous voyons déjà les possibilités entrouvertes par ce concept

qui permet de penser le pouvoir à partir d'une *pluralité de finalités émancipatoires* correspondant à divers projets idéologico-politiques. L'*empowerment* présente ainsi l'intérêt de dé-transcender la question de l'émancipation et ainsi de penser ses modalités pratiques dans une perspective critique.

Au-delà de l'*état idéal à atteindre*, la proposition de Michel Parazelli et Mathieu Bourbonnais (2017) nous permet également de penser plus finement les deux autres dimensions structurantes de l'*empowerment*. D'une part, cet état idéal est pensé comme une trajectoire, un « *processus d'appropriation du pouvoir* » construit autour de « conditions particulières » et « d'intervenants ». D'autre part, ce *processus d'appropriation du pouvoir* est pensé comme la conséquence d'*obstacles* que rencontrent les individus et/ou les collectifs dans la recherche de l'émancipation. Notons que les *obstacles à dépasser* sont susceptibles de prendre des formes très diverses selon les projets politico-idéologiques. Ainsi, la perspective dite de « conscientisation » tendra à théoriser l'obstacle comme une oppression structurelle pesant sur une partie de la population. Dans la perspective féministe dite de la « deuxième vague », l'obstacle justifiant un processus d'appropriation du pouvoir sera identifié en termes de « domination masculine » ou encore de « patriarcat » (Bacqué & Biewener, 2013b). Dans la perspective dite « environnementale », s'attachant aux personnes en contexte communautaire, l'obstacle sera cette fois-ci plutôt identifié dans une indisponibilité ou un accès difficile aux ressources du milieu permettant de changer effectivement sa situation (Le Bossé, 2003) ; une idée que l'on retrouve également d'une certaine façon chez Amartya Sen (2012). Enfin, dans la perspective de la « responsabilisation », largement critiquée par les auteurs précédents réfutant l'utilitarisme de la proposition, l'obstacle sera pensé en tant qu'incapacité à « *se réguler soi-même en tant que problème social* » (Parazelli & Bourbonnais, 2017).

Nous avons donc clarifié la catégorie d'*empowerment* autour de trois dimensions structurantes : un *obstacle* à dépasser ; un *processus d'appropriation du pouvoir* ; et un *état idéal* à atteindre correspondant à une émancipation considérée comme accomplie. La deuxième dimension, celle du processus d'appropriation du pouvoir appelle à une précision supplémentaire. L'enjeu demeure en effet de nous détacher de la grammaire de l'intervention sociale. Ainsi, nous dirons que le processus d'appropriation du pouvoir appelle une première sous-dimension d'ordre méthodologique, à savoir les processus et méthodes qui sous-tendent le processus d'appropriation du pouvoir. D'autre part, il nous semble nécessaire de distinguer le médiateur qui met en œuvre ces processus et méthodes. En ce sens, nous nous laissons aussi la possibilité de reconnaître que ce médiateur peut être professionnel. C'est dans ce cadre que

s'inscrit par exemple « l'organisateur » de l'*empowerment* alinskien. Cependant, dans le cadre d'une acception technologique du concept, nous proposons également de considérer le rôle médiateur de certains dispositifs et/ou objets techniques à qui serait délégué la tâche de mettre en œuvre les processus et méthodes d'*empowerment*. La notion de médiateur permet ainsi de caractériser plus finement le processus d'appropriation du pouvoir. Celui-ci repose ainsi sur un processus, plus ou moins organisé, et un médiateur (humain ou non-humain) contribuant au bon déroulement de ce processus.

1.2.3.3) Synthèse

Au terme de cette démonstration, nous postulons donc que l'*empowerment* articule trois dimensions structurantes (cf. annexe n°2). D'une part, l'*empowerment* suppose d'abord un *obstacle à dépasser* (*1*). Le dépassement vise un *état idéal à atteindre* (*3*), ce qu'il est possible de signifier en anglais par l'expression « *to be empowered* ». Le lien entre l'obstacle et l'état idéal s'opère à travers un *processus d'appropriation du pouvoir* (*2*). Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, cette troisième dimension est double puisqu'elle articule une *méthodologie* (*2a*), plus ou moins formalisée, ainsi qu'un médiateur (*2b*) accompagnant le sujet dans le suivi de la méthodologie d'appropriation du pouvoir. Cette démarche est donc structurale au sens où elle entend caractériser la diversité des acceptions de l'*empowerment* depuis certains éléments transversaux. Il ne s'agit donc en aucun cas d'un système *explicatif* ou *descriptif* général de l'*empowerment*. Notre démarche consiste plutôt à proposer un modèle idéal, heuristique, d'un concept connu pour sa plasticité. À travers ce modèle idéal, dont nous assumons le caractère normatif, nous entendons ainsi relier des éléments trop souvent séparés. Ainsi, il n'est pas rare de voir l'*empowerment* réduit à une dimension idéologique, en focalisant l'attention sur l'idéal à atteindre. D'autre part, nous entendons ainsi rendre possible des comparaisons systématiques : dans le temps (en suivant par exemple la récupération managériale des formes d'*empowerment* critique) et dans l'espace (en confrontant des discours d'*empowerment* provenant de deux organisations différentes par exemple). Enfin, ce modèle doit nous permettre de répondre à notre problématique qui porte bien sur les médiations de l'*empowerment* collaboratif. Notre recherche nous conduira ainsi à interroger cette forme d'*empowerment* à partir des *processus* potentiels qui la sous-tendent.

1.2.4) À partir des sciences de gestion : un processus irréductiblement politique

Le concept d'*empowerment* est principalement connu dans un sens politique et social. Nous retrouvons ici les racines militantes de l'*empowerment* dont l'utilisation, voire la

récupération, libérale a été bien mise en évidence par Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener (2013b). Nous reviendrons sur ce sujet dès la fin de ce chapitre.

1.2.4.1) Acception managériale : un dispositif de contrôle ?

Pour l'heure, nous nous contenterons de remarquer que si les glissements institutionnels de l'*empowerment* ont été bien mis en évidence, on relève trop peu son utilisation l'univers de l'efficacité économique. Pourtant, depuis le milieu des années 1980, l'*empowerment* constitue un mot, voire un concept, à part entière du management. Dans son ouvrage *The Empowered Manager* (1987), le consultant californien Peter Block écrivait par exemple :

> « *L'empowerment produit les conditions d'une haute performance. Surtout pour les cadres intermédiaires et inférieurs. La culture de l'empowerment attire et retient les talents. Elle produit de très bons résultats, une haute responsabilité et un engagement élevé*[69] ».

Tout l'enjeu consisterait alors à développer les « *compétences politiques* » des managers afin de les mener à « *négocier avec succès* », à « *construire une culture de l'engagement* », à « *prendre des responsabilités* » et à « *affronter les revers avec courage* ». Dans une perspective similaire, la littérature experte française précise ainsi que l'*empowerment* permet de « donner le pouvoir d'initiative aux salariés ». Il reposerait alors sur trois piliers : « *L'équipe concernée sait où elle va (vision), a une marge de manœuvre suffisante pour y aller (autonomie) et se sent légitime pour mener cette action (appropriation)* » (Liger & Rohou, 2016). Dans ce cas comme dans le précédent, l'*empowerment* n'est pas coupé de ses racines politiques. Les experts font référence aux pratiques d'*empowerment* militantes et proposent d'en tirer un modèle managérial adapter pour la recherche de l'engagement des salariés ou des collaborateurs. D'une façon plus générale, l'*empowerment* renvoie ici à un processus organisationnel. C'est tout du moins ainsi que l'ont théorisé et modélisé les chercheurs en sciences de gestion Jay A. Conger et Rabindra Kanungo (1988) (cf. annexe 3) dans un article qui fait aujourd'hui référence en matière de construction du *leadership* en organisation (Ayache & Laroche, 2010; Chatillon & Desmarais, 2017; Pépin, 2005; Teneau & Dufour, 2015). Notons cependant que si ce point de vue fonctionnaliste est le plus diffusé, il n'est pas pour autant incontesté. Les chercheuses Claire Dambrin et Caroline Lambert font ainsi figurer « l'*empowerment* » dans leur *Petit bréviaire des idées reçues en management* (2008). Elles relèvent que ces processus ne sont pas « *un vent de*

[69] [Notre traduction] « *Empowerment produces the conditions for high performance. Especially for middle managers and below. Empowered cultures attract and retain talent. They produce high achievement, high accountability and high commitment* ».

liberté qui souffle sur l'organisation » mais qu'ils renverraient plutôt à une « *technique de contrôle visant à résoudre l'inéluctable dilemme centralisation-décentralisation qui fonde le management dans les entreprises* ».

1.2.4.2) Acception marketing : entre stratégies et « pouvoir » des consommateurs

C'est plus tardivement, à partir du début des années 2000, que l'*empowerment* a intégré la littérature experte en marketing. En sciences de gestion, ce décalage est attribué à « *la difficulté du marketing à s'affranchir d'un penchant pour le contrôle des comportements et d'une approche entreprise-centrée, déconnectée des mouvements qui traversent la société* » (Fayn, Garets, & Rivière, 2019). Notons que cette interprétation repose sur le postulat selon lequel nous serions *effectivement* entrés dans une ère consacrant le « pouvoir du consommateur ». Il reste pourtant difficile de mesurer et/ou d'objectiver un tel changement de paradigme. Ce constat nous semble donc devoir être accueilli avec une certaine prudence. En revanche, il est certain que ces vingt dernières années ont vu les discours marketing de l'*empowerment* exploser que ce soit dans la littérature experte ou académique. Les mêmes auteurs relèvent ainsi de façon signifiante : « *[…] qu'entre janvier 2000 et janvier 2017, plus de 80 000 publications sur l'empowerment ont été indexées en sciences de gestion sur Ebsco, Sciencedirect et Wiley, contre 17 000 entre 1982 et 1999* » (Fayn et al., 2019). Dans la littérature experte, cette idée transparaît sous l'expression « marketing de l'*empowerment* ». *L'encyclopédie du marketing* lui consacre notamment une entrée en la définissant comme une façon de « *(re)donner du pouvoir au consommateur* » et « *comme un pouvoir reconnu au client ou au consommateur (customer empowerment)* » (Lehu, 2012). Le phénomène est largement associé au développement des technologies numériques. Dans le même ouvrage, l'auteur précise ainsi que : « *Le Web a permis un plus vaste accès à l'information donc à la connaissance, de même qu'un partage plus rapide et plus important de cette connaissance, notamment par le biais des forums puis des réseaux sociaux* ». Il conclut en expliquant qu'un tel type de marketing est plus nécessaire qu'un artifice supplémentaire à disposition des entreprises : « *En développant un marketing de l'empowerment, ces dernières ne font que comprendre et s'approprier une tendance qu'elles pourraient difficilement ignorer* ». On retrouve bien une tension qui traverse la littérature experte : l'*empowerment* est à la fois une technique mais c'est aussi un constat que portent les marketeurs sur la société et les consommateurs. En ce sens, le caractère stratégique de l'*empowerment* n'est pas aussi stabilisé que dans les études portant sur le management. Comme le résument bien ces auteurs en science de gestion :

> *« […] l'empowerment est-il une redistribution ou une prise de pouvoir ? La question reste ouverte car, pour certains, l'empowerment désigne une permission donnée aux consommateurs de contrôler certaines variables du produit. On parlera alors de mouvement « top-down » impulsé par l'entreprise vers son client. Mais il arrive aussi que l'empowerment caractérise une dynamique inverse, « bottom up », où le consommateur s'affranchit de l'expertise du professionnel en s'appuyant sur sa propre expérience et sur celles de ses pairs pour affirmer une position indépendante et définir ses besoins de manière autonome « (Fayn et al., 2019)*

Pour cette raison, les recherches gestionnaires tendent à mettre de côté l'expression « marketing de l'*empowerment* » qui laisse à supposer qu'il s'agirait d'une dynamique totalement contrôlée pour lui préférer celle « d'*empowerment* du client » (Cova & Pace, 2006; Prentice, Han, & Li, 2016) ou « d'*empowerment* du consommateur » (Fayn et al., 2019; Papaoikonomou & Alarcón, 2017; Pires, Stanton, & Rita, 2006). Ces acceptions demeurent problématiques dans la mesure où elles ne reposent sur aucun étayage des processus qui sous-tendent alors un *empowerment* possiblement délivré du poids d'un processus marketing. De ce point de vue, nous devrons donc nous montrer attentifs à ne pas réduire l'*empowerment* à l'expression d'une parole critique des consommateurs. Il s'agira alors de rester attentifs aux traces organisées et organisantes de processus.

1.2.4.3) Synthèse

Comme nous avons pu le voir, les sciences de gestion se sont directement intéressées au concept d'*empowerment* que ce soit dans une perspective fonctionnaliste ou plus critique. Plus particulièrement, les travaux au sujet de l'*empowerment* du consommateur éclairent bien le cas des plateformes collaboratives. Les travaux dont nous avons fait état soulignent tout d'abord le caractère indissociable des discours de l'*empowerment* avec ceux relevant du web « participatif » et/ou « collaboratif ». Les sciences de gestion confirment ainsi la prégnance d'une acception technologique de l'*empowerment* déjà évoquée dans la sociologie des usages numériques. Par ailleurs, ces travaux interrogent la dimension processuelle en formulant l'hypothèse d'un marketing de l'*empowerment* organisé et possiblement institutionnalisé. En ce sens, nous retrouvons ici un marqueur fort de la définition structurale du concept. Comme nous l'avons dit, il convient cependant de rester prudent dans la mesure où la valorisation de la dimension critique de l'*empowerment* du consommateur peut opérer au détriment d'une prise en compte de ces processus. Enfin, les sciences de gestion rappellent la dimension irréductiblement politique de l'*empowerment*. Les conceptualisations proposées visent en effet

à dépasser une approche « entreprise-centrée », comme l'écrivent les auteurs cités ci-dessus. L'*empowerment* du consommateur interrogerait alors « *l'entreprise dans sa responsabilité dans les affaires de la cité et conduit le marketing à communiquer sur un registre qui n'était pas le sien* » (Fayn et al., 2019). De ce point de vue, les sciences de gestion enrichissent bien notre conceptualisation de l'*empowerment* dans la mesure où elles actent la dimension processuelle de celui-ci mais tout en rappelant que ce dernier est toujours en tension, entre une dynamique descendante et instrumentale et une dynamique ascendante et critique. Comme nous allons le voir dans la sous-section suivante, les SIC renouvellement à leur façon cette dualité de l'*empowerment* en contexte numérique.

1.2.5) À partir des SIC : entre idéologie et participation

Les SIC se sont également saisies de l'*empowerment* et sa trajectoire sociale. On retrouve le terme dans des travaux répondant de traditions théoriques diverses. Ces derniers témoignent d'une prise en compte poussée du caractère politique du terme, que ce soit à partir de son acception néo-libérale ou critique.

1.2.5.1) Une « rhétorique » de l'empowerment

Dans la perspective d'une économie politique de la communication appliquée au web collaboratif, l'*empowerment* apparaît ainsi sous la forme d'un discours idéologique, caractéristique des industries du contenu et de la communication, fondé sur la promesse d'une conversion de « *l'usager-consommateur en auto-producteur culturel* » (Bouquillion, Miège, & Moeglin, 2015). Pour ces auteurs, l'*empowerment* correspond alors à une « rhétorique » tendant à euphémiser le processus de valorisation économique de l'activité des usagers, pour mieux construire un rapport de force en faveur des acteurs industriels du « Web 2.0 ». Cette approche est ainsi pertinente pour saisir les logiques de responsabilisation néo-libérale. Ce faisant, elle tend cependant à écraser un concept d'*empowerment*, dont nous mesurons la fragilité, sous les stratégies d'acteurs industriels. La réduction de l'*empowerment* à sa composante idéologie comporte dès lors deux effets. D'une part, elle tend à délester le concept d'une potentielle force critique en le renvoyant à un seul discours d'accompagnement. D'autre part, elle neutralise ainsi le regard du chercheur au niveau de la dimension processuelle de l'*empowerment*. En effet, le constat d'une massification du modèle économique du « web collaboratif » (Bouquillion & Matthews, 2010) ne répond pas à la question de sa traduction organisationnelle. Et si nous postulons effectivement que l'*empowerment* constitue un discours marketing, il peut également potentiellement se traduire à travers un ensemble de stratégies et de dispositifs mis en place par

les marketeurs afin de diriger, contrôler, encadrer les activités voire la parole critique que ces derniers peuvent déployer en ligne.

1.2.5.2) La culture participative source d'empowerment ?

Le concept d'*empowerment* est également mobilisé dans tout un ensemble de travaux portant sur la culture numérique et les pratiques politiques en ligne. Dans cette perspective, Laurence Monnoyer Smith (2011) propose de distinguer différents courants qui visent chacun à mettre en évidence le fait que « *le politique déserte progressivement les arènes traditionnelles pour investir des espaces virtuels où des propos politiques peuvent prendre la forme d'argumentations tout en recourant à des formats sémiotiques extrêmement divers* ». À ce titre nous retiendrons plus particulièrement le courant dit « expressiviste » qui se caractérise par des références régulières au concept qui nous intéresse. Dans ce cadre, Laurence Allard s'intéresse notamment aux formes « d'expression de la singularité » permises par Internet (Allard & Blondeau, 2007). De ce point de vue, la chercheuse insiste particulièrement sur le potentiel « *d'empowerment des technologies sociales développées dans [un] contexte expressiviste* » (Allard, 2008). Comme le résume bien Laurence Monnoyer-Smith, ce courant se caractérise par une volonté de problématiser la culture numérique (2011) :

« *[…] il s'agit moins de chercher à résister aux médias dominants qu'à utiliser les possibilités du web pour faire valoir leur point de vue. Libérés de leur rôle de consommateurs relativement passifs, ils deviennent proactifs dans la définition de leurs préférences normatives, et l'expriment à travers une intense activité de remixage, bricolage et de recopiage dans les réseaux sociaux ou de pair à pair* ».

Cette idée transparaît particulièrement dans les travaux d'origine anglo-saxonne qui entretiennent un certain rapport de proximité avec les travaux se réclamant du courant expressiviste en SIC[70]. À ce titre, nous retiendrons notamment les travaux du chercheur américain Henry Jenkins sur la « culture fan » (Jenkins, 1992), « la culture de la convergence » (Jenkins, 2014) et plus récemment, aux côtés de Mizuko Itō et danah boyd, sur la « culture participative » (Jenkins et al., 2017). Ces travaux feront l'objet d'une analyse plus approfondie dans le prochain chapitre, notamment pour mettre en évidence le rôle de plus en plus réduit accordé aux processus communautaires en ligne. À ce stade de notre développement, nous nous contenterons de remarquer leur pertinence du point de vue d'une conceptualisation l'*empowerment.* En effet, ces travaux proposent tout d'abord de distinguer *empowerment* et

[70] Laurence Allard a notamment contribué à la traduction française de certains textes d'Henry Jenkins.

participation en ligne. Comme l'expliquent les trois auteurs et autrices mentionnés ci-dessus : « *[…] il est très clair que toutes les formes de participation ne sont pas également signifiantes ou sources d'empowerment. La participation peut-elle faire sens lorsqu'elle est placée sous le contrôle des entreprises et lorsque notre capacité à créer à partager du contenu ne donne aucun rôle dans la gouvernance des plateformes permettant sa circulation ?* » (Jenkins et al., 2017, p. 30). Ce faisant, cette approche rappelle que l'*empowerment* est difficilement dissociable d'un rapport pratique au pouvoir dérivé de l'acception radicale du concept. Il y a donc là un enjeu méthodologique de taille puisque cela signifie que l'*empowerment* des internautes se manifesterait par une forme d'institutionnalisation du pouvoir. Il s'agira alors de se donner les moyens d'en identifier les possibles traces.

Selon ses tenants, l'*empowerment* des internautes ne serait donc pas systématiquement corrélé à la participation en ligne et tendrait à se construire dans un rapport dynamique aux logiques du capitalisme contemporain. Cela ne signifie pas pour autant que ce rapport soit nécessairement d'ordre critique. Comme l'expliquent les chercheurs s'inscrivant dans ce courant, l'*empowerment* repose sur une forte porosité des frontières entre pratiques marketing et participatives (Bourdaa, 2016). De ce point de vue, les « *fan studies* » suscitent l'intérêt des sciences de gestion (Galluzzo & Galan, 2013) qui voient dans ces développements une opportunité pour développer un regard sur la dimension participative des actes de consommation en ligne. Du point de vue de l'économie politique de la communication, ce rapprochement serait tel que les fans et la culture participative ne joueraient pas un rôle de contrepoids mais seraient plutôt « *au centre du nouveau 'système' médiatique et culturel* » (Bouquillion, 2013). Si tel était le cas, pourrions-nous alors laisser de côté l'idée d'un *empowerment* des consommateurs pour revenir à l'idée d'un marketing de l'*empowerment* ?

1.2.6) Synthèse : impensés communicationnels et organisationnels

Sans anticiper sur nos terrains, nous remarquerons que ces différents regards sur la participation des internautes contribuent à compléter les analyses gestionnaires critiques de l'*empowerment* (laquelle demeure marginale). Ils nous invitent plus particulièrement à mettre de côté, méthodologiquement au moins, l'idée qu'il existerait des processus d'*empowerment* authentiquement descendants et instrumentaux et d'autres purement ascendants et critiques. À un niveau méthodologique, nous interprétons cette hypothèse comme une invitation à explorer, dans une perspective critique, les traces organisées et organisantes de l'*empowerment* collaboratif.

Cet état de l'art invite plus spécifiquement à remarquer que l'*empowerment* fait bien l'objet d'un traitement spécifique en SIC, en particulier dans le cadre de recherches portant sur le « web collaboratif » et/ou les pratiques participatives que ses acteurs agrègent. Cependant, ce travail met également en lumière un double impensé en SIC. D'une part, l'*empowerment* semble être rarement abordé comme un objet de recherche en soi, comme cela peut être le cas en sociologie. Tout du moins le concept n'a fait l'objet d'aucune catégorisation à notre connaissance. L'*empowerment* semble alors constituer un mot presque usuel associé à un contenu moralement positif ou négatif. Cette tendance est certainement accentuée par la prégnance de la langue anglaise dans le cadre du web. Cet impensé conceptuel contribue à invisibiliser la diversité des formes sociales de l'*empowerment* en contexte numérique. Peut-on en effet recouvrir sous le même terme des pratiques qui relèvent d'une forme de socialisation communautaire en ligne, d'autres qui s'inscrivent dans une veine expressiviste et plutôt individuelle et d'autres encore qui font référence, comme c'est le cas de la consommation collaborative à des formes sociales de très grande échelle (foule) ?

D'autre part, il semble que les études sur l'*empowerment* se caractérisent par un certain impensé organisationnel. En effet, les conceptualisations que nous avons convoquées font majoritairement référence à un phénomène d'ordre processuel, à la fois organisé (un marketing de l'*empowerment*) et organisant (un *empowerment* des consommateurs). Qui plus est, les *fan studies* émettent l'hypothèse d'une certaine institutionnalisation de cet *empowerment* en postulant que les fans occupent possiblement un rôle dans la gouvernance des plateformes. De ce point de vue l'apport du courant expressiviste est donc nécessaire mais non suffisant. En effet, celui-ci ne permet pas de prendre en compte le rôle qu'occupent les marketeurs dans les phénomènes d'*empowerment*. À l'inverse, l'apport de l'économie politique de la communication se concentre sur la dimension stratégique de l'*empowerment* mais au point d'en effacer la dimension organisationnelle. Les approches info-communicationnelles de l'*empowerment* semblent ainsi souffrir d'un impensé de niveau « méso-social ». Que se passe-t-il entre les discours d'*empowerment* et la participation des usagers ? Les sciences de gestion rappellent à quel point l'*empowerment* suscite l'intérêt des marketeurs, pourtant ces derniers sont invisibles des conceptualisations info-communicationnelles, tout comme les stratégies qu'ils déploient pour relayer l'idéologie de l'*empowerment* canaliser, encadrer, réguler voire contrôler la participation d'internautes dont on nous dit qu'elle peut potentiellement bousculer le fonctionnement des organisations. Face à de tels discours, nous pouvons postuler que ces acteurs gestionnaires ne sont pas systématiquement dépassés par l'activité participative et

expressive des internautes mais qu'ils mettent bien en place des dispositifs particuliers permettant de gérer d'une façon ou d'une autre la participation des internautes (pensons par exemple au *community management*). À partir de notre conceptualisation, il nous appartiendra dans un second temps de voir si ces dispositifs peuvent être, ou non, dits « d'*empowerment* ». D'une façon plus générale, une saisie des formes *d'empowerment* dont se réclament les acteurs de la consommation collaborative nous semble donc bien passer par la construction d'une approche communicationnelle à part entière, entre démarche critique en communication des organisations et regard compréhensif sur la participation des internautes. La première doit nous permettre de prendre en compte l'incorporation marketing dont ce concept a fait l'objet. Le second doit nous permettre d'intégrer les capacités expressives et critiques des internautes.

1.3) Entre émancipation et rationalisation : une problématisation info-communicationnelle

Les services de consommation collaborative en ligne s'inscrivent dans le cadre du web collaboratif et de son idéologie (Bouquillion & Matthews, 2010). Dans ce cadre l'*empowerment* apparaîtrait comme un élément discursif central de l'idéologie collaborative, fondée sur l'euphorisation et/ou l'euphémisation du processus de valorisation économique des interactions. Cependant, comme nous l'avons montré, la consommation collaborative répond aussi possiblement de logiques participatives et expressives. Dans ce cadre, l'*empowerment des* internautes pourrait être conçu comme une dynamique émancipatrice qui ne se construit pas systématiquement comme une critique des industries du contenu. Ces deux points sont contradictoires mais ils permettent bien de saisir les dimensions idéologiques de l'*empowerment* collaboratif : un état idéal à atteindre (une émancipation expressive dont les auteurs critiques dénoncent le caractère factice) et un obstacle à dépasser (la passivité de consommateurs dont la mobilisation peut être perçue, dans une perspective critique, comme une forme d'instrumentalisation marketing). En nous référant à la modélisation de l'*empowerment* que nous avons proposée dans la section précédente (cf. annexe n°2), nous constatons qu'une telle approche ne permet pas d'interroger directement les processus dont répondrait l'*empowerment* collaboratif. Une telle perspective nous semble accessible à travers une approche communicationnelle des organisations. Nous développerons ce point dans cette section. Cependant, pour répondre à l'objectif que nous nous sommes fixé, cette dernière doit pouvoir intégrer la dimension idéologique et stratégique de l'*empowerment* (ce qui suppose de maintenir une démarche critique) mais aussi ses aspects plus pragmatiques (ce qui suppose de

rester attentif à la façon dont les situations de communication peuvent déjouer les stratégies des marketeurs).

Dans cette section, nous proposons de construire une telle approche qui doit nous permettre, *in fine*, de construire une problématisation info-communicationnelle de l'*empowerment* collaboratif. Cette tâche nécessite cependant auparavant d'opérer un détour épistémologique. Celui-ci visera à clarifier les objectifs que nous assignons à notre démarche de recherche et de préciser la façon dont nous prenons en compte la demande sociale qui est à l'origine de cette thèse. Ce détour nous impose de décrocher un temps par rapport à la question de l'*empowerment*. C'est pourquoi nous proposons d'en rendre compte à travers l'*excursus* encadré ci-dessous.

1.3.1) Excursus épistémologique : une démarche critique-pratique

D'un point de vue épistémologique, nous suivrons Jürgen Habermas (2006) lorsque celui considère qu'il n'existe pas de recherche « désintéressée » mais qu'il existe plutôt une pluralité d'intérêts de recherche. Comme le précise Stéphane Haber : « *Il n'existe pas de distinction absolue entre les contextes de découverte et les contextes de justification et il n'y a pas, au sens strict, de connaissance désintéressée : ce sont en effet des intérêts qui ouvrent chaque fois des domaines de la réalité empirique et permettent la constitution d'objets* » (Haber, 2001, p. 87). Cette remarque nous semble d'autant plus importante que notre recherche s'appuie sur un projet financé, dont nous exposerons les principes dans le troisième chapitre. À ce stade, nous noterons que ce contexte de recherche nous a conduit à nous confronter à un intérêt de recherche professionnel déjà constitué que nous avons reformulé à partir des SIC. Pour saisir cette opération, il convient tout d'abord de préciser les différents intérêts de connaissance que distingue Jürgen Habermas.

1.3.1.1) Une démarche critique

Partant de l'idée que la théorie des sciences doit « s'enraciner dans une doctrine des intérêts de la raison », le philosophe distingue en effet trois formes de connaissances à partir des intérêts qui les commandent. L'intérêt « technique » fonde les sciences empirico-analytiques et vise à saisir « *la réalité en vue d'une manipulation technique qui, dans des conditions spécifiées est toujours et partout possible* » (Habermas, 2006 : 258). Dans le cas de notre recherche, les financeurs privés souhaitaient notamment formaliser une technique d'animation de collectifs écoresponsables en ligne. Parallèlement à cet intérêt instrumental, nous pouvons distinguer deux autres formes d'intérêts de connaissance. L'intérêt pratique,

relatif aux interactions humaines et fondant les sciences historico-herméneutiques. Celles-ci visent à saisir « *les interprétations de la réalité en vue de l'intersubjectivité, d'une compréhension entre individus susceptibles d'orienter l'action, pour une situation de départ herméneutique donnée* » (Habermas, 2006, p. 258). Dans notre cas, cet intérêt pourrait renvoyer au fait de saisir l'*empowerment* du point de vue de l'expérience ordinaire, c'est-à-dire comme phénomène inscrit dans une culture numérique participative.

Enfin, pour Jürgen Habermas, qui cherche à sortir d'une opposition entre sciences de la nature et sciences humaines, il existerait une troisième forme d'intérêt qu'il qualifie « d'émancipateur », relatif au pouvoir, et fondant les « sciences critiques ». La différence entre intérêt pratique et intérêt émancipateur est ténue mais bien réelle. En effet, si la démarche critique part bien, comme la démarche pratique, « *du phénomène de l'incompréhension et de la mécompréhension* », elle cherche aussi à se saisir « des *obstacles* à la compréhension, des *causes* d'incompréhension ». En ce sens, la démarche critique ne cherche pas seulement à « saisir des intentions ou des dispositions » mais bien à objectiver des « distorsions » sociales et/ou communicationnelles par rapport à une situation idéale donnée (Haber, 2001, p. 92). Dans notre cas, cette orientation critique de notre démarche de recherche renvoie au fait de prendre en compte les intérêts stratégiques et instrumentaux dans lesquels l'*empowerment* se trouve pris à l'heure du web collaboratif.

La pluralisation des intérêts de connaissance contribue ainsi à une reconfiguration du statut de la critique. D'une part, cette dernière n'est plus conçue comme un impératif mais bien comme un secteur particulier des sciences humaines et sociales, possiblement articulable avec d'autres formes d'intérêts de connaissance. D'autre part, la critique ne tirant plus ses prétentions universalisantes d'une forme de désintéressement transcendante, elle doit trouver une autre forme de validation de la pertinence et de la validité de ses énoncés. Pour Jürgen Habermas, tout du moins lorsqu'il publie *Connaissance et intérêt* en 1976, la validité des énoncés critique « se laisse saisir grâce au concept d'*auto-réflexion* » (Haber, 2001, p. 92). Celle-ci apparaît ainsi comme la condition de régulation d'un intérêt émancipateur de connaissance. Comme il le précise : « *C'est en accomplissant l'autoréflexion que la raison se saisit comme raison intéressée* » (Habermas, 2006, p. 276). Et si l'intérêt pratique de connaissance appelle évidemment une forme d'auto-réflexion, seule la démarche critique garantirait l'orientation de la raison dans un sens émancipateur moderne fondé sur l'autonomie et la « *dissolution des formes de la fausse conscience dogmatique* » (Haber, 2001, p. 92)

Cependant, la justification de la pertinence scientifique de la critique à partir de l'auto-réflexion n'est pas sans poser de problèmes. En effet, exprimée en ce sens la démarche critique demeure tributaire d'un modèle psychologisant dans lequel l'auto-réflexion a pour vocation de « libérer » les individus des dogmes. Pourtant, comme le remarquera Jürgen Habermas trente ans plus tard dans ses remarques sur *Connaissance et intérêt:* « […] *nous ne disposons pas d'une explication bien précise de l'étalon de mesure à l'aune duquel la 'fausse conscience' peut être critiquée* » (2003). L'auto-réflexion tend donc à fonder la pertinence des énoncés critiques sur… la capacité de l'auto-réflexion à fonder la pertinence des énoncés critiques. Ainsi conçu, l'intérêt émancipateur est donc tautologique. Par ailleurs, comme le rappelle le traducteur de Habermas dans une préface à *Connaissance et Intérêt*, la démarche critique est marquée, dans cette première version par une « surdétermination politique de l'épistémologie ». La démarche critique se trouve alors moins alignée sur une auto-réflexivité que sur un contenu idéologico-politique prédéterminé. Par conséquent, la critique peut elle-même conduire au dogmatisme contre lequel Jürgen Habermas entend lutter. Les sciences sociales critiques, en dépit de la réflexivité critique dont elles se prévalent, n'échappent pas à cette limite. Comme le rappellent Thomas Heller, Romain Huët et Bénédicte Vidaillet (2016), la critique couve toujours le risque de l'institutionnalisation : « *Quand la critique s'institutionnalise […] celle-ci devient langue de bois. Le risque de la critique, en effet, est de se figer dans une nouvelle fiction, portée par des chercheurs qui ne seraient plus que récitants, rassemblés autour d'elle comme autour du mythe instituant* ». Dans ces conditions, la question centrale nous semble donc être celle de la préservation de l'intérêt émancipateur dans le cadre d'une démarche critique en SIC. En d'autres termes, comment s'engager dans une démarche critique sans pour autant réifier l'intérêt émancipateur qui la fonde ?

1.3.1.2) Modérer l'intérêt émancipateur

Afin de préserver la démarche critique d'une réification de l'intérêt émancipateur qui la gouverne, nous revendiquons de l'inscrire dans un dispositif épistémologique complémentaire fondé sur la valorisation de la liberté du chercheur, l'inscription de l'auto-réflexivité dans un cadre dialogique et l'articulation de l'intérêt critique à un intérêt pratique de connaissance.

D'une part, nous entendons donc souligner la dimension libératoire de l'intérêt émancipateur. Selon le chercheur en SIC Éric Dacheux, cette dernière s'appuie sur le fait que c'est la recherche de l'émancipation du chercheur qui régit « *la construction du savoir scientifique et non l'enfermement dans un quelconque 'programme de vérité' absolu et indépassable* ». Si ce dernier voit dans « l'indiscipline » une façon de préserver l'originalité de

la recherche interdisciplinaire, nous pensons que son commentaire s'applique également à une forme « d'indiscipline » vis-à-vis d'une réification idéologico-politique des sciences critiques. Nous n'appréhendons cependant pas une telle conception de l'intérêt émancipateur comme un principe universel qu'il s'agirait de généraliser à toutes les situations de recherche. En effet, cette conception tend à renvoyer la dimension institutionnelle de la recherche à un seul aspect contraignant. Or, les institutions (scientifiques) constituent aussi des espaces d'émancipation que ce soit par le cadre juridico-politique qu'elles assurent aux discussions publiques (Cusset, 2001, p. 101), la « sécurité sémantique » qu'elles se promettent d'assurer ou encore les « propriétés permanentes » (notamment statutaires) qu'elles sont capables d'attacher aux êtres (Boltanski, 2009, p. 122). Une fois ces aspects émancipateurs rappelés, nous reconnaissons cependant la pertinence de cette éthique libertaire de recherche dans le cadre de recherches financées. Dans ce contexte, l'éthique libertaire se présente ainsi comme un moyen pour affirmer les intérêts scientifiques du chercheur et contribuer à une reformulation de l'intérêt technique de connaissance. Le chercheur se pose ainsi comme sujet intéressé dans la production de connaissance plutôt que comme l'ingénieur d'un dispositif de production de connaissance qui le dépasserait. Adossé à une éthique libertaire, l'intérêt émancipateur constitue alors moins un dogmatisme méthodologique et/ou épistémologique qu'une principe précieux « pour penser les dimensions critiques et émancipatoires des objets info-communicationnels dans le contexte de la demande sociale » (Galibert, 2016).

Par ailleurs, l'intérêt émancipateur de connaissance nous semble devoir être mis systématiquement en regard d'un processus dialogique. Cette idée n'est d'ailleurs pas étrangère à la théorie des intérêts de connaissance puisque Jürgen Habermas plaidera, trente ans après *Connaissance et intérêt*, pour une « compréhension dialogique de l'autoréflexion » (2003). En effet, si la rationalité poppérienne n'est pas nécessairement adaptée aux « mots » des sciences sociales (Passeron, 2006), le travail scientifique consiste bien « *à établir des modèles qui partent d'un point de vue tout en sachant que ce point de vue est local* » (Duvoux & Boltanski, 2011). Dès lors, on peut « *chercher à construire des cadres plus larges dans lesquels le modèle établi précédemment reste valable, à condition que son aire de validité soit spécifiée* ». C'est alors la recherche de dénominateur commun, d'espaces de recoupement qui doit pousser les chercheurs à circonscrire leurs résultats tout en maintenant l'idée d'un progrès des sciences. Nous demeurons ainsi en accord avec une certaine idée de l'*objectivité* poppérienne au sens où la tâche de la recherche scientifique consisterait bien à « *produire des connaissances qui dépassent leur contexte de production* » (Le Moënne & Gallot, 2015).

Enfin, nous défendons l'idée que la pertinence de notre démarche critique dépend de son articulation à une démarche pratique de recherche. En effet, comme le remarque Stéphane Haber, la théorie des intérêts de connaissance « *s'emploie à fonder des démarches et non des disciplines, de sorte, par exemple qu'une science sociale pourrait selon elle adopter sans se contredire une approche tantôt objectivante, tantôt compréhensive puis critique* ». Il ajoute que la complexité des objets des SHS est telle que « la perspective critique est vouée à ne rester que *partiellement* éclairante » (Haber, 2001 : 95). Dans ce cadre, notre objectif est donc bien celui d'une compréhension croisée de l'*empowerment* collaboratif. D'un côté, nous cherchons à saisir les « distorsions » communicationnelles produites par une instrumentalisation marketing d'une pratique politique inscrite dans un projet émancipateur. De l'autre, l'inscription de notre recherche dans une démarche pratique doit nous conduire à toujours modérer la portée de ces distorsions en considérant avec attention la façon dont l'*empowerment* s'enracine dans le monde vécu quotidien d'individus capables et potentiellement eux-mêmes critiques vis-à-vis des distorsions identifiées. Cette idée s'applique non seulement aux internautes, usagers des plateformes de consommation collaborative, mais elle s'applique également à l'ensemble des acteurs de la communication marketing.

Nous actons ainsi que la démarche critique constituant un secteur particulier de la connaissance scientifique et que sa pertinence dépend d'une mise en discussion de ses énoncés avec une démarche d'ordre pratique dans d'une discipline scientifique. Cette articulation des intérêts de connaissance doit cependant être discutée dans le cadre des SIC, marquées par tradition interdisciplinaire.

1.3.2) Adapter notre démarche aux SIC

À la suite de ce détour épistémologique, nous pouvons ainsi nous poser la question de l'articulation entre interdisciplinarité et pluralité d'intérêts de connaissance ? Une réponse peut consister à affirmer l'existence d'objets de recherche info-communicationnels, autour desquels pourraient s'agréger différents types de démarche. Cette proposition affirme ainsi qu'à force de dialogue, les SIC auraient justement dépassé leur condition interdisciplinaire pour se construire comme une discipline à part entière. Comme l'explique Bernard Miège : « *Malgré les tentatives et les méconnaissances toujours résurgentes, les sciences humaines et sociales de l'information et de la communication (c'est bien de cela dont il est question) n'ont pas été fondues et absorbées dans les sciences et technologies, parfois dénommées STIC). Elles sont progressivement devenues une discipline et sont reconnues comme telles, même si elles conservent les traces de leur origine inter- ou pluri- disciplinaire* » (Miège, 2015).

1.3.2.1) Le choix de l'interdimensionnalité

Cette approche des SIC repose sur une spécificité, celle d'articuler de façon systématique les deux notions d'information et de communication. Comme l'explique Bernard Miège « *l'information ne peut pas ne pas être communiquée, car elle est fondamentalement le contenu cognitif des supports et des actions de communication* » (Miège, 2015). En ce sens, elle se démarque d'abord d'une approche définissant l'interdisciplinarité comme la coexistence de deux intérêts de connaissance opposés, de « deux cultures » (Monnoyer-Smith, 2008). C'est-à-dire l'information (et le domaine du rationnel, du figé, associé à l'intérêt technique) et la communication (espace de l'argumentation, de l'expression, des valeurs, associée à un intérêt pratique et/ou critique). Une telle approche ne semble pas adaptée à notre recherche dans la mesure où elle tend à rabattre l'information sur une définition positiviste peu compatible avec un regard critique-pratique sur les formes d'intermédiation à l'œuvre au sein des plateformes de consommation collaborative. Elle se démarque également d'une approche situant la spécificité des SIC dans un intérêt commun pour les « objets techniques » (Davallon, 2004). Cette proposition présente l'avantage indéniable de désencastrer les techniques (de l'information et de la communication, numériques ou non) des sciences empirico-analytiques, longtemps hégémoniques en la matière comme le montrent les manuels de sociologie de la communication et des médias (Maigret, 2015). En revanche, elle tend à aligner l'interdisciplinarité sur un intérêt « pratique » de connaissance et contribuerait, si c'était la perspective que nous choisissions, à périphériser notre interrogation critique au sujet d'une instrumentalisation marketing de l'*empowerment*.

Il nous semble dès lors pertinent de penser « l'information – communication » avec un tiret et non un trait d'union, selon la formule de Bernard Miège (2015). L'usage du premier caractère signifie l'intention de relier les deux phénomènes souvent traités de façon indépendantes. Plus que comme une posture généralisable à l'ensemble des recherches en SIC, nous abordons cette approche comme un idéal régulateur adapté à nos objectifs de recherche. Il nous semble en effet que la construction d'objets info – communicationnels constitue une base potentiellement plus propice à la mise en discussion d'intérêts de connaissance que la revendication d'une base épistémologique commune. Cette dernière approche tend en effet à favoriser un intérêt de connaissance plutôt qu'un autre et par conséquent à ne pas faciliter le développement d'une démarche croisée telle que nous la revendiquons.

D'une façon plus modeste, nous situons donc la spécificité de notre recherche en SIC à un niveau méthodologique à travers la recherche systématique de « l'interdimensionnalité »

(Miège, 2015). Par cette expression, il s'agit d'affirmer que l'interdisciplinarité en SIC passe par le fait de « *cherch[er] autant que possible à relier des dimensions différentes* » des objets info–communicationnels étudiés. Sur la base des exemples fournis par Bernard Miège, nous pouvons distinguer, de façon non-exhaustive les dimensions suivantes : stratégies des acteurs industriels de la communication, les stratégies des éditeurs, diffuseurs et producteurs de contenus (intégrant les usagers-contributeurs du web collaboratif), les pratiques culturelles et informationnelles, les usages dans le cadre de dispositifs sociotechniques ou encore les « activités de réception, d'appropriation et de réinterprétation des contenus par leurs destinataires ». Cette interdimensionnalité info – communicationnelle n'existe pas de fait ; au sens où elle serait déjà institutionnalisée, cristallisée dans un ensemble de programmes de recherche donnés et figés. En revanche, elle constitue une réalité de recherche se déployant à différentes échelles et selon différentes intensités individuelles et collectives. Dans ce cadre, elle ne vise pas à définir des objets authentiquement info – communicationnels, ce qui permet de mettre à distance la nécessité d'une ontologie informationnelle et/ou communicationnelle commune. Au contraire, elle permet de reconnaître que l'objet que nous traitons est déjà travaillé par des approches théoriques, disciplinaires et épistémologiques particulières. Elle reconnaît ainsi, par exemple, que l'étude des stratégies « des principaux industriels de la communication » comporte une inclinaison initiale pour la démarche critique, inspirée de la Théorie Critique et de l'économie politique de la communication. En revanche, elle acte aussi que ces inclinaisons sont des invitations à construire des objets propres aux SIC. Ce postulat méthodologique reconnaît ainsi qu'il est possible de *construire* des objets en information – communication par l'articulation des dimensions évoquées.

Dans notre cas, cette interdimensionnalité est particulièrement féconde. Elle constitue une idée régulatrice pertinente pour aborder des objets info – communicationnels nécessairement complexes[71], qu'une seule démarche de recherche ne pourrait éclairer que partiellement. En abordant *l'empowerment* collaboratif comme un info – communicationnel nous nous ouvrons ainsi à une mise en dialogue des stratégies des plateformes (dont l'étude des rationalisations organisationnelles qu'elles déploient) et des activités d'appropriation, critique ou non des usagers-contributeurs (approchées à travers les travaux portant sur la participation politique en ligne). Par conséquent, nous actons l'existence d'une diversité de cultures épistémiques au sein des SIC. Nous considérons qu'il s'agit là d'une source d'originalité sans pour autant que cela

[71] Nous ne renvoyons plus ici à la théorie systémique mais plutôt au sens commun du terme : « Composé d'éléments qui entretiennent des rapports nombreux, diversifiés, difficiles à saisir par l'esprit, et présentant souvent des aspects différents ». URL : https://frama.link/gydC1UL9

ne compromette le projet, pour chacun, de construire un objet de recherche info – communicationnels (ou tout du moins tendant à l'être[72]). Dans ce cadre les SIC intègrent effectivement, depuis leur origine, un pôle « critique » comme l'explique Paola Sedda (2017) :

« *En ce qui concerne les Sciences de l'Information et de la Communication, dont la reconnaissance comme discipline universitaire date en France de 1975 (Boure, 2002), la recherche critique y a toujours été présente et y a aussi été discutée (Moeglin, 1992). Les travaux de l'école de Francfort, de Bourdieu ou encore de Foucault – par exemple – ont participé d'une « pensée communicationnelle » (Miège, 1995) et ont influencé (et influencent encore) les recherches critiques en SIC* ».

1.3.2.2) Les logiques sociales de la communication et communication des organisations

Le détour par la question de l'interdimensionnalité nous a semblé nécessaire afin de nous inscrire dans le cadre d'une approche communicationnelle des organisations. En effet, la revendication d'une démarche critique nous permet d'interroger le rôle de l'*empowerment* dans les stratégies des acteurs de la communication. Ce faisant, nous nous préservons de la tentation qui serait celle de réduire l'*empowerment* à une seule logique organisante. C'est cette articulation que nous proposons de préciser ici.

Nous approchons les « logiques sociales de la communication », champ de recherche développé par Bernard Miège, comme le pôle critique de l'information – communication. Celles-ci sont en effet définies vis-à-vis d'une épistémologie critique particulière au sens où elles amènent le chercheur qui les mobilise à assumer explicitement un certain primat des structures sur les individus :

« *Le souci qui est le nôtre dans cette recherche, comme dans toutes celles qui composent le programme Stratégies des acteurs de la communication, est de ne pas en rester à une présentation ou à une description des stratégies des acteurs sociaux concernées, mais au contraire, à partir d'elles et à partir des présentations qu'en font les protagonistes eux-mêmes, de « remonter » jusqu'aux logiques qui les inspirent et autour desquelles elles se développent. En ce sens les déclarations des acteurs et leurs perceptions de l'évolution de la communication, ne sont que des indices - parmi d'autres - des orientations stratégiques majeures, auxquelles, incontestablement, ils prennent une part active, mais qui dans le même temps s'impose également à eux* » (Miège, 2004, p. 124) :

[72] Nous considérons ainsi que cette posture ne peut être envisagée que sur le temps long ; l'interdimensionnalité se renforçant au fur et à mesure des générations de chercheurs et chercheuses qui font vivre les SIC

Ces logiques sociales de la communication sont multiples. Elles ne visent en aucun cas à épuiser les possibilités de la critique en SIC. Dans le cadre de notre recherche, nous nous inscrivons dans l'une de ces logiques, à savoir la « marchandisation renforcée de l'information, de la culture, des communications sociales ainsi que dans les champs sociaux utilisateurs des outils de communication » (Miège, 2004, p. 127). La prise en compte de cette seule dimension n'est cependant pas suffisante pour répondre aux critères que nous nous sommes fixés afin de construire l'*empowerment* collaboratif en tant qu'objet de connaissance en information – communication. D'une part, une lecture de l'*empowerment* à l'aune des seules logiques sociales de la communication ne permet pas de prendre en compte la dualité du concept vis-à-vis de la critique ; dans ce cadre l'*empowerment* est seulement appréhendé en tant qu'objet de la critique et jamais en tant que processus potentiel d'émergence de la critique sociale. Notre objet déborde ainsi les logiques de marchandisation des activités communicationnelles. D'autre part, une seule lecture de l'*empowerment* à l'aune des stratégies des acteurs industriels du web collaboratif ne répond pas au critère d'interdimensionnalité que nous nous sommes fixé. Plus particulièrement, il est nécessaire de clarifier la façon dont nous articulons les logiques sociales de la communication au contexte organisationnel qui nous intéresse.

Notre idée n'est cependant pas de chercher à opposer l'intérêt émancipateur propre aux logiques sociales de la communication et une démarche « pratique » située à un niveau organisationnel. D'une part parce que, comme le rappelle Bernard Miège (2004 : 130), les logiques sociales de la communication constituent des mouvements « structurants-structurés » *autour* desquels « *s'affrontent les stratégies des différentes catégories d'acteurs sociaux* ». Et si ces derniers « *ne peuvent s'abstraire durablement et significativement des contraintes 'structurales'* » qui pèsent sur eux, ils ont bien « *des marges d'action certaines et par-delà la prégnance des enjeux, des marges de jeux […], de négociations* » (Miège, 2004, pp. 125-126). Les logiques sociales de la communication appellent donc l'étude de stratégies d'acteur à un niveau inférieur de structuration du social. La démarche critique en SIC peut alors viser à « *mettre en évidence les logiques sociales qui interviennent à une échelle macrosociale* » et les « *étudi[er] à un niveau d'observation intermédiaire qui est celui des organisations* » (Lépine, 2018). D'autre part, comme le rappelle Pierre Delcambre, les logiques sociales constituent un paradigme à part entière[73] au sein de l'étude des « communications organisationnelles ». Les logiques sociales de la communication constituent ainsi un outil précieux pour l'analyse de la

[73] Ce spécialiste des communications situées distingue parallèlement les paradigmes suivants : « systémique », « comportements communicationnels », « sociotechnique » et « activité ».

communication des organisations car elles permettent de comprendre, depuis une perspective critique, les « nouvelles réponses idéologiques, organisationnelles et communicationnelles pour la mise au travail » (Delcambre, 2009 : 20).

Si nous reconnaissons avec Thomas Heller, Romain Huët et Bénédicte Vidaillet (2016) que cet axe des SIC, cherchant à lier communication, organisation et démarches critiques, « *n'a jamais constitué un courant bien établi […] autour d'un projet précis* », il constitue « *néanmoins une orientation reconnue dans le champ de la communication des organisations* ». Dans ce cadre, la démarche critique « *est d'abord un moyen de connaissance de notre objet de recherche* », la communication organisationnelle[74] (Heller, Huët, & Vidaillet, 2016). Cette affirmation n'est pas anodine car elle rappelle un principe cher à Jürgen Habermas, selon lequel les savoirs critiques constituent un secteur particulier, non transcendant, des sciences humaines et sociales. Dans le cadre de la communication des organisations, la démarche critique se conçoit de la même façon, c'est à dire comme un secteur, complémentaire et en dialogue avec d'autres types de démarches plus pragmatiques dans le cadre intégrateur des « approches communicationnelles des organisations » (Bouillon et al., 2007). Avant de nous intéresser à cette articulation, il nous semble tout d'abord nécessaire d'interroger la pertinence de la démarche critique dans le cadre de la communication des organisations. Ne tend-elle pas à ramener celle-ci à un intérêt pratique de connaissance, contribuant ainsi à affaiblir son potentiel émancipateur ?

Il nous semble que non dans la mesure où la démarche critique se renforce plus qu'elle ne s'affaiblit au contact des organisations. La « critique des idéologies » conduit ainsi le chercheur en communication des organisations à « *remettre en cause la fiction, pour attirer l'attention sur ce que l'on ne voit pas, sur ce que l'on ne veut pas voir, et qui pourtant produit ses effets* » (Heller et al., 2016, p. 24). Si cette idée d'un « dévoilement » des logiques politiques inscrites dans les pratiques organisationnelles peut être perçue pour sa valeur politico-idéologique elle peut aussi être envisagée comme une façon de faire remonter des distorsions, produites par des croyances, des dominations sociales et symboliques qui entravent *in fine* le cours de l'action pratique. C'est par exemple le cas lorsque la démarche critique se fait « porte-parole » d'une souffrance « psychique au travail », laquelle est ainsi abordée comme un

[74] Nous avons ici préféré nous écarter de la citation originale marquée par le projet plus général dans lequel se situe l'ouvrage, c'est-à-dire dresser des ponts entre Sciences de l'Information et de la Communication et Sciences de gestion autour de la critique. Ainsi dans l'introduction de Thomas Heller, Romain Huët et Bénédicte Vidaillet, l'objet de recherche est présenté comme « les organisations », « objet qui sous-tend celui tout aussi imprécis et avec lequel il entretient des rapports de nécessité, la communication ».

phénomène « à la fois organisationnel et politique » (Floris, 2016; Floris & Ledun, 2005). En ce sens, les organisations offrent des terrains concrets et pertinents pour le déploiement de démarches critiques.

D'autre part, il nous semble que l'intérêt pratique de recherche n'est pas incompatible avec l'existence d'un intérêt émancipateur dans le cadre d'une étude des organisations. Ainsi, si le « groupe d'études et de recherche sur les communications organisationnelles » (« Org&Co ») s'est construit dans un souci « *de ne pas réduire les approches critiques aux approches idéologico-politiques* » (Le Moënne & Gallot, 2015 ; Le Moënne, 2016), il se distingue également par une volonté « *de se démarquer des approches d'expertises, des approches instrumentales des professionnels* » (Le Moënne & Gallot, 2015). Par conséquent, le programme de recherche de la communication des organisations met à distance l'idée d'un intérêt « technique » pour mieux mettre en valeur un intérêt « pratique » de connaissance, fondé sur une réflexivité *critique* au sens d'une mise en débat scientifiques des concepts, théories et méthodes « *qui contribuent à construire leur validité épistémologique (ou praxéologique) et leur légitimité sociale* » (Le Moënne, 2016a). Ce processus critique, en visant une remise en cause des « fictions » expertes nous semble ainsi inscrire *in fine* ces recherches dans la perspective d'une plus grande compréhension mutuelle d'ordre émancipatoire. C'est le cas par exemple de recherches qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans le sillage des logiques sociales de la communication mais qui ne renoncent pas pour autant à souligner les « *tensions entre rationalisation et bien être commun* » (Durampart, 2017). D'une façon plus générale, un ensemble d'approches qualifiées de « pragmatiques » peuvent ainsi mobiliser les outils conceptuels et méthodologiques des sciences historico-herméneutiques pour « décrire » la réalité organisationnelle et possiblement, dans un second temps, la « rendre inacceptable » - comme l'explique Luc Boltanski (2008).

1.3.3) Problématisation dans le cadre d'une approche communicationnelle des organisations

Si nous avons défendu ici la compatibilité d'un intérêt émancipateur de connaissance avec le « programme », plutôt pratique, de la communication des organisations, il n'en demeure pas moins qu'une telle démarche présente au moins deux limites. Premièrement, nous ne pouvons ignorer qu'elle peut faciliter une « récupération de la critique ». La communication des organisations entretient en effet un certain rapport de contingence avec « l'esprit du capitalisme », ne serait -ce que parce qu'elle le met en discussion avec ses principaux acteurs[75].

[75] Comme cela peut être le cas dans plusieurs réseaux et associations de recherches sur la communication organisationnelle, dont par exemple le « Réseau International sur la Professionnalisation des Communicateurs »

Nous estimons cependant que ce rapport est à double sens et que les dynamiques de récupération correspondent aussi à des moments de *renouvellement* de la critique sociale – point sur lequel Luc Boltanski et Ève Chiapello ont insisté sans pour autant que leurs commentateurs ne s'en saisissent massivement (1999, pp. 465-640). À défaut de constituer une véritable limite, nous retiendrons plutôt que la communication des organisations interroge le sens de la démarche critique. Elle confronte en effet directement les chercheurs aux acteurs des logiques qu'elle « dénonce » – et notamment aux acteurs de la communication marketing dans notre cas.

Par ailleurs, la démarche critique pose ici le problème plus direct d'une réduction de l'objet étudié à un discours stratégique écrasant à la fois toute agentivité et toute capacité critique de la part des acteurs concernés mais aussi toute actualisation de ces discours dans une variété de techniques, instruments et processus. Cette réduction est particulièrement problématique pour l'étude de l'*empowerment* qui, comme nous l'avons dit, comporte une dimension stratégiques et processuelle centrale. Nous suivrons donc Christian Le Moënne lorsqu'il invite les chercheurs en communication des organisations à ne pas réduire cette dernière à l'étude de l'*idéologie* managériale mais bien *aussi* à « prendre au sérieux » les phénomènes étudiés, à les « *considérer 'dans leur valeur faciale'* » (Le Moënne, 2016a). Si nous reprenons les catégorisations évoquées dans la sous-section précédente (Delcambre, 2008), nous tendons ainsi à appréhender la communication organisationnelle à travers le prisme, critique, des « logiques sociales » mais aussi à travers un paradigme sociotechnique, au sens où nous nous occupons bien d'un ensemble d'activités communicationnelles cadrées par un dispositif. De même, notre objet de recherche se construit également par rapport à un paradigme « de l'activité » attaché à saisir la dimension professionnelle des médiations à l'œuvre. La convocation de ces trois paradigmes en communication des organisations vise bien à saisir l'*empowerment* comme un discours mais aussi, plus généralement, comme un ensemble de médiations sociotechniques (procédures, processus pratiques professionnelles et possiblement négociation et conflit). L'articulation de notre démarche critique à ces deux paradigmes d'inspiration pratique nous semble plus possible dans le cadre d'une « approche communicationnelle des organisations » (ACO), définie comme « *une démarche scientifique se proposant d'étudier les phénomènes sociaux en prenant comme clé d'entrée les différents types*

(RESIPROC) qui se fixe pour objectifs « de comprendre les évolutions des pratiques en communication, d'interroger le rôle des formations universitaires en communication [et] de renforcer le dialogue entre les communautés professionnelles et universitaires ». URL : https://frama.link/95Xp4Ba7

de phénomènes informationnels et communicationnels qui les caractérisent » (Bouillon et al., 2007).

1.3.3.1) Une approche communicationnelle des organisations (collaboratives)

Les ACO impliquent que l'on considère l'organisation comme un poste « d'observation » mais aussi comme un *niveau* particulier de « *structuration*[76] *sociale, qui joue un rôle dans la mise en relation des niveaux individuel, interindividuel et sociétal* » (Bouillon et al., 2007). De ce point de vue, elles modèrent les ambitions structurales caractéristiques du paradigme des logiques sociales de la communication. À l'inverse, ce positionnement évite également l'écueil d'une mise en équivalence complète entre communication et organisation. Il évite de penser l'*empowerment* comme un pur phénomène communicationnel et organisant, préservant ainsi la démarche critique qui est la nôtre. En effet, une « approche » communicationnelle des organisations se fixe pour objectif « *d'interroger l'organisation par*[77] *la communication* » (Bouillon, Bourdin, & Loneux, 2008), ou pour reprendre la formule de Jean-Luc Bouillon de « *comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication* ». Par conséquent, une telle approche permet d'aborder les phénomènes informationnels et communicationnels dans leur spécificité, c'est-à-dire toujours pris dans un ensemble de rapports sociaux, politiques et économiques plus généraux. En somme, les ACO entretiennent une certaine proximité avec le projet interdisciplinaire que nous nous sommes fixé : celui d'une « pensée communicationnelle » qui ne soit jamais « d*étachée de son inscription dans les sociétés contemporaines* » (Miège, 1995a, p. 84).

Plus particulièrement, les ACO tirent leur spécificité de l'articulation de trois niveaux d'analyse de la communication. Elles permettent d'appréhender un objet d'étude « *en l'observant de manière systématique à partir des activités de production de sens par les différents acteurs en situation de travail, des logiques techniques et économiques dans lesquelles ils s'insèrent ; et enfin des discours et légitimations qui les accompagnent à différents niveaux* (Bouillon et al., 2007). Ce faisant, elle se présente comme une réponse et une alternative aux approches qui considèrent la communication comme « constitutive » des organisations (Cooren & Robichaud, 2019). Dans notre cas, l'application de ces dernières auraient présenté le risque de déformer l'objet que nous nous sommes donné ; en réduisant possiblement l'*empowerment* à une dimension interactionnelle. À l'inverse, les ACO permettent de penser l'*empowerment* collaboratif comme un objet organisationnel, c'est-à-dire

[76] C'est nous qui soulignons.
[77] Une nouvelle fois, c'est nous qui soulignons.

comme discours et comme un processus de communication. Au premier niveau l'*empowerment* peut en effet continuer à être appréhendé comme un ensemble de « *discours et constructions symboliques produits par les organisations, leurs prestataires de services et plus largement la 'communauté managériale'* », dont des acteurs professionnels et les experts de la consommation collaborative. Ces discours visent à « *élaborer un cadrage des représentations perçues par les différents acteurs impliqués dans la vie des organisations* », en l'occurrence, celles des usagers-contributeurs mais aussi celles des marketeurs. Par conséquent, le niveau discursif des ACO n'est pas contradictoire avec une approche critique de la « rhétorique de l'*empowerment* ». Le niveau discursif des organisations peut être appréhendé comme un lieu privilégié des distorsions communicationnelles dont la démarche critique doit se saisir. Cependant à travers les ACO, nous estimons que cette démarche critique n'est complète qu'à la condition de saisir les effets performatifs de ces discours et par conséquent leur rôle dans la construction symbolique des plateformes collaboratives, considérées comme des organisations particulières. Les discours de l'*empowerment* peuvent ainsi être appréhendés comme une idéologie tout en poursuivant l'objectif de saisir la « valeur faciale » de cette idéologie, c'est-à-dire la façon dont elle cadre potentiellement l'activité.

À un deuxième niveau, les ACO nous permettent également de saisir plus complètement la performativité de l'*empowerment* collaboratif en ne le limitant pas à une « politique de communication » mais en l'ouvrant aux « processus de communication » auxquels il renvoie possiblement. Ce niveau d'analyse est particulièrement pertinent puisqu'il permet bien de construire l'hypothèse selon laquelle l'*empowerment* collaboratif renvoie aussi à des « *dispositifs techniques et [d]es systèmes de règles formelles qui structurent et rationalisent l'organisation* » (Bouillon et al., 2007). Son intégration à notre cadre théorique constitue même une condition pour saisir explicitement la dimension processuelle de l'*empowerment*.

À notre sens ce niveau d'analyse vise moins à réduire la portée de notre démarche critique qu'à « l'équiper » instrumentalement. À ce titre, nous pouvons nous reconnaître dans la démarche suivie par Ève Chiapello (2016) lorsqu'elle explique l'intérêt « *d'analyser de façon critique les transformations du capitalisme en entrant par une analyse des dispositifs de gestion* ». D'une certaine façon nous engageons une démarche similaire en cherchant à comprendre les processus de communication dans lesquels l'idéal de l'*empowerment* collaboratif s'incarne possiblement. De ce point de vue, il s'agirait alors possiblement d'un processus participant « *au fonctionnement efficient des processus productifs impliqués dans la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Bouillon et al., 2007). Nous engageons ainsi une

démarche critique en SIC qui cherche à mieux comprendre comment des logiques macrosociales se cristallisent, et se renouvellent, dans et à travers un ensemble de médiations organisationnelles. C'est tout du moins une approche qui répond à l'impératif que nous nous sommes fixé, celui de ne pas réduire l'*empowerment* collaboratif à un discours mais bien de l'aborder comme un ensemble de processus.

Cependant, cet ancrage de notre recherche à un niveau « méso » de structuration du social n'est pas sans conséquences théoriques et épistémologiques. Il implique en effet une forme d'essentialisation clôture de l'organisation possiblement incompatible avec l'objectif de saisir les spécificités de l'*empowerment* collaboratif en tant que forme de rationalisation. Comme l'explique en effet Jean-Luc Bouillon :

> « *Pour se révéler heuristique, une telle analyse doit intégrer un réalisme critique (critical realism), assumant l'existence d'un monde réel indépendamment des représentations des acteurs, pré-existant aux interactions, aux processus sociaux et susceptible d'être modifié par ces derniers. C'est ainsi une analyse critique du discours organisationnel […] assurant une prise en compte des organisations comme entités permanentes (durable entities) au-delà de leur réalité locale et ponctuelle* » *(Bouillon, 2009, p. 5)*

Compte-tenu de l'objet de notre recherche doctorale, une telle conception est à la fois heuristique et problématique. En effet, le « réalisme critique » du sociolinguiste Norman Fairclough (2005), auquel se réfère Jean-Luc Bouillon, se présente d'abord comme une opportunité pour affiner notre approche critique en communication des organisations. L'analyse critique du discours (*critical discourse analysis*) nous permet de ne pas limiter notre approche à une seule analyse des pratiques discursives mais de toujours les lier à une ensemble de « pratiques sociales » plus ou moins impliquées dans la reproduction *et/ou* la transformation des structures de pouvoir organisationnelles. L'*empowerment* peut ainsi être abordé comme un processus organisé et, partiellement organisant, dans la mesure où il peut être analysé comme un ensemble de processus qui contribuent à reproduire, tout autant qu'à faire évoluer les pratiques sociales et la structure organisationnelle rationalisée. Cependant, cette analyse implique également de supposer que les plateformes constituent des formes organisationnelles aussi indépendantes, instituées et finalisées que les « entités permanentes » auxquelles fait référence cette approche. Elles peuvent également abriter une multitude de « communautés » comme autant de collectifs organisés. Or, il nous semble que cette mise en équivalence

plateforme/organisation est heuristique mais que nous ne pouvons-nous y limiter pour saisir l'*empowerment* collaboratif dans toute sa complexité.

1.3.3.2) Problématique

Il semble en effet difficile de s'y limiter dans la mesure où la grammaire de la « régulation sociale » amène à comprendre les plateformes comme des entreprises traditionnelles où la construction des règles sociales répondrait au triptyque du « *conflit, de la négociation et de la* règle » (Reynaud, 2000). S'il a une portée évidemment plus générale, ce cadre semble trop largement marqué par les formats communicationnels institués de négociation (les syndicats entre autres) dont ne répondent possiblement pas les plateformes de consommation collaborative. Tout du moins, si la perspective de la régulation sociale est heuristique pour analyser les processus à l'œuvre - notamment parce que les acteurs de l'économie collaborative n'échappent pas aux logiques de conflits et de solidarités - il semble aussi décisif de prendre en compte ce que les plateformes ont de particulier en tant qu'organisation sans les ramener de façon unilatérale au modèle de l'entreprise traditionnelle. En l'occurrence, les plateformes présentent la particularité de s'adresser à des consommateurs dont les discours, experts comme académiques, nous disent qu'ils participent, s'engagent, s'émancipent, critiquent. Ce faisant les rationalisations portent donc moins sur l'activité communicationnelle de salariés ou de « collaborateurs » qui « travaillent » que sur des internautes qui contribuent à quelque chose, en l'occurrence une forme de consommation présentée comme collaborative et durable.

Évidemment, le rôle des internautes dans la production de la valeur économique des plateformes est un sujet complexe. Nous reviendrons, ultérieurement, sur les approches critiques qui se proposent d'aborder cette activité comme une forme de travail, notamment à travers le concept de « *digital labor* » (Casilli, 2015). Cependant, il nous semble que ces dernières présentent une limite similaire : celle de ramener immédiatement les plateformes de consommation collaborative au modèle de l'entreprise traditionnelle en posant une équivalence stricte entre participation et travail. Or, nous estimons qu'une compréhension pertinente de l'*empowerment* collaboratif doit prendre en compte les particularités informationnelles et communicationnelles des plateformes sans les réduire à un simple *décorum* culturel propre à des entreprises dont l'activité se déroule en ligne.

Afin de prendre en compte cet aspect, nous proposons ainsi d'articuler notre approche communicationnelle des organisations aux travaux portant sur la participation politique en ligne en SIC. Dès lors, l'enjeu de notre recherche est moins de rendre compte d'une

instrumentalisation stratégique de l'*empowerment* que d'interroger la possible élaboration de processus d'*empowerment* au croisement des impératifs marketing et de l'activité communicationnelle des internautes. C'est à ce niveau qu'il nous semble nécessaire de prendre en compte le troisième niveau d'analyse de l'ACO, celui des situations de communication. Ce dernier vise en effet à « *analyser de quelles manières les échanges situés permettent de saisir le fonctionnement quotidien des collectifs de travail et la construction de l'organisation* ». Dans le cadre de notre recherche, il ne s'agit cependant pas de saisir ces logiques en soi mais bien toujours de les étudier en lien avec les enjeux de rationalisation de l'activité des internautes. Ainsi, « *Il ne s'agit plus de mettre en évidence des phénomènes de régulation, mais de voir comment ils fonctionnent en situation […] L'étude des discours, des écrits, des arguments échangés est [alors] de nature à mettre en évidence les conditions de transmissions de valeurs et de construction de sens par l'interprétation* » (Bouillon et al., 2008). Dans ce cadre, nous étudions donc moins l'actualisation des rationalisations organisationnelles dans le cadre de situations de travail ou de situations professionnelles que dans le cadre de *situations de consommation* possiblement travaillées par les codes et normes d'une culture numérique participative. Bien entendu, nous ne perdons pas de vue que cette participation est potentiellement factice et instrumentalisée. En ce sens, les formes de participation à l'œuvre répondront peut être moins d'un idéal démocratique que d'un « *mécanisme dont le but est de tirer le meilleur parti possible des gens au profit d'une entreprise dont les finalités ne sont pas de leur ressort* » (Zask, 2011, p. 8). À ce stade de notre développement, nous préférons cependant mettre cette hypothèse de côté pour acter, de façon plus modeste, la prégnance des injonctions à la participation dans le cadre des plateformes de consommation collaborative. Nous demeurons ici fidèles au projet initial que nous nous sommes fixé, celui de construire notre objet en « prenant au sérieux » les discours de l'*empowerment* collaboratif.

À partir de ce constat, nous proposons de résumer notre problématique à la formulation suivante :

> *À l'heure d'une marchandisation des activités communicationnelles en ligne, à quels processus organisés et/ou organisants renvoie l'empowerment des internautes dans le cadre de plateformes de consommation collaborative auxquels les discours experts associent certaines vertus engageantes et durables ?*

Nous souhaitons ainsi interroger ce qui nous apparaît à ce stade comme une tension entre discours utopiques et réalité de la structuration de l'activité collective en ligne ; une

tension entre une action d'ordre émancipatoire et des logiques de rationalisation auxquels renvoient l'*empowerment* dans le contexte du web collaboratif. Nous affirmons ainsi notre volonté de ne jamais réduire l'*empowerment* ni à sa définition intuitive (celle d'un « pouvoir » des consommateurs), ni à son instrumentalisation marketing. Aussi, pouvons-nous d'ores et déjà circonscrire notre champ d'interrogation aux cinq sous-questions suivantes :

> *1) Quelle forme d'intermédiation ces dispositifs de consommation collaborative assurent-ils ?*
>
> *2) À quels discours la notion d'empowerment renvoie-t-elle dans le cadre des dispositifs étudiés ?*
>
> *3) A quelles formes collectives et communicationnelles ces processus renvoient-ils ?*
>
> *4) Dans quelle mesure les processus d'empowerment s'inscrivent-ils dans le cadre d'une forme de rationalisation de l'activité ?*
>
> *5) À quelles formes d'engagement écoresponsable ces dernières conduisent-elles ?*

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons défendu l'idée qu'il était pertinent et justifié de prendre au sérieux les discours de l'*empowerment* collaboratif socio-écologique. Dans ce cadre, nous avons d'abord montré que les discours des experts de la consommation s'inscrivaient dans le cadre d'un affaiblissement des formes de participation éco-citoyenne institutionnalisées et, en parallèle, d'une massification d'un ensemble de pratiques, de discours et d'analyse visant à encourager et/ou étudier les croisements entre transition numérique et transition écologique. Sur cette base nous avons cherché à montrer la cohérence et la force des promesses émancipatrices des acteurs de la consommation collaborative. Depuis le début des années 2010, ces derniers contribuent en effet à étendre et justifier l'extension des mécanismes du web « 2.0 » à des domaines qui lui étaient jusqu'ici largement étrangers, dont la transformation socio-écologique de nos sociétés à l'heure d'une urgence écologique et climatique. Si ces discours peuvent être interprétés au prisme d'une marchandisation toujours plus importante des activités communicationnelles en ligne, ils demeurent porteurs d'une dimension politique qui appelle, à minima, à une déconstruction. Dans cette perspective, nous avons prolongé notre propos au concept d'*empowerment* en montrant que celui-ci ne pouvait être réduit à un « mot à la mode ». En effet, s'il est certain que nous assistons à une multiplication des « idéologies » de l'*empowerment* dans un ensemble de champs toujours plus variés, les sciences humaines et

sociales témoignent aussi d'un certain intérêt théorique pour le concept. À partir de ces travaux, nous avons élaboré une modélisation heuristique de l'*empowerment*, montré que le terme demeurait irréductiblement politique dans un cadre gestionnaire et souligné l'impensé communicationnel et organisationnel dont celui-ci souffrait. À notre connaissance, aucune étude en SIC n'a encore interrogé ce concept à un niveau méso de structuration du social. Dès lors, que se passe-t-il effectivement entre les discours d'*empowerment* et la participation des usagers ? Dans quelle mesure l'*empowerment* se limite-t-il à un discours d'accompagnement caractéristique des industries du contenu ? Dans quelle mesure peut-il être approché comme un processus organisationnel à part entière témoignant d'une certaine persévérance, ou d'instrumentalisation, de son acception politique et sociale ?

De cet impensé, nous avons cherché à tirer une problématisation info-communicationnelle de l'*empowerment* collaboratif (socio-écologique). Dans ce cadre, nous avons revendiqué l'inscription de notre recherche dans le cadre d'une démarche épistémologique à la fois critique et compréhensive. Cette dernière est rendue nécessaire afin de tenir ensemble un regard critique sur des stratégies marketing se réclamant possiblement d'une logique émancipatrice et une attention aux capacités participatives, expressives et critiques des internautes et des acteurs professionnels de la communication. Cette approche nous a conduit à revendiquer une spécificité méthodologique des SIC, fondée sur la recherche d'une analyse interdimensionnelle de l'information – communication, ainsi qu'un ancrage de notre problématique dans une approche communicationnelle des organisations. Celle-ci nous semble en effet pertinente pour aborder notre objet entre rationalisation et émancipation. Il s'agit ainsi d'articuler trois points de vue : un regard critique sur les discours de l'*empowerment*, un regard sociotechnique sur les processus organisationnels dans lesquels ils s'incarnent et un regard socio-politique sur la façon dont les situations de communication permettant de saisir la façon dont les potentielles régulations de l'*empowerment* produisent des effets convergents ou divergents avec les finalités que les acteurs de leur mise en place ont fixées.

Comme nous l'avons rappelé, l'approche communicationnelle des organisations s'inscrit dans le cadre d'une « pensée communicationnelle » (Miège, 1995a). Dès lors, elle nous inscrit inévitablement dans une démarche scientifique que les « *phénomènes informationnels et communicationnels ne se substituent pas aux rapports sociaux, politiques et économiques* ». En effet, comme le précisent Jean-Luc Bouillon, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux, « *Le travail, les activités productives, les rapports d'échanges marchands et non marchands, les logiques économiques, les dispositifs de contrôle et de coordination et leurs dimensions juridique,*

normative et technologique demeurent au cœur de la structuration de la société et des organisations » (Bouillon et al., 2007). De ce point de vue, la problématisation que nous avons proposée a été l'occasion de rappeler que les plateformes de consommation collaborative constituaient des entités organisationnelles spécifiques, possiblement dotées de logiques de coordination propres. Le prochain chapitre aura donc pour objectif d'aller plus loin en systématisant une lecture organisationnelle. Il s'agira d'interroger les logiques sociales, économiques et organisationnelles dont découlent et au sein desquelles se situent les dispositifs d'intermédiation dont dépend le modèle économique des entreprises de la consommation collaborative en ligne. Nous proposerons ainsi d'engager cette réflexion en trois temps distincts visant d'abord à resituer l'*empowerment* collaboratif par rapport aux logiques d'incorporation de la critique dont témoigne le capitalisme contemporain puis en cherchant à mettre en évidence les processus de rationalisation spécifique dont dépendent les processus productifs des plateformes. Ce cheminement dans les logiques de régulation sociale du capitalisme numérique nous conduira à proposer un faisceau d'hypothèses quant à la place de l'*empowerment* dans les dispositifs généraux de structuration de l'activité des plateformes de consommation collaborative.

CHAPITRE 2 – L'*EMPOWERMENT* COLLABORATIF DANS LE CAPITALISME NUMÉRIQUE : IDÉOLOGIES ET PROCESSUS

« *Empowerment produces the conditions for high performance.*
Especially for middle managers and below «
(Peter Block, The empowered manager[78]*)*

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en évidence les difficultés que présente le concept d'*empowerment* pour la recherche en SIC. Dans le cadre du web collaboratif ce dernier peut être appréhendé comme un discours d'accompagnement mais aussi comme une dynamique participative plus ou moins institutionnalisée. De ce point de vue, la problématisation que nous avons proposée se fonde sur le constat d'un impensé organisationnel. L'enjeu consiste à interroger les pratiques, notamment marketing, auxquelles le concept renvoie possiblement. Cependant, comme nous l'avons rappelé les plateformes de consommation collaborative constituent des entités organisationnelles spécifiques appelant des logiques de coordination qui leur sont propres. La saisie de ces dernières apparaît comme un prérequis à toute interrogation communicationnelle et organisationnelle au sujet de possibles processus d'*empowerment*.

Dans ce chapitre, nous proposons donc de resituer les logiques sociales, organisationnelles plus générales dans lesquelles sont prises les plateformes dites de « consommation collaborative » et la promesse d'*empowerment* qu'elles adressent aux consommateurs comme aux citoyens. Cette démarche entend ainsi répondre à deux questions. D'une part, dans quel cadre les acceptions numériques de l'*empowerment* se sont-elles forgées et s'élaborent-elles actuellement ? Il s'agit ainsi de dégager l'*empowerment* d'une vision structurale pour en questionner les acceptions dans le contexte qui nous occupe. Cette tâche implique de considérer les instrumentalisations dont le concept fait l'objet mais aussi à spécifier les pratiques émancipatoires auxquelles il s'articule en contexte numérique. D'autre part, il est également central d'interroger la relation qui existe entre ces acceptions et le modèle économique et organisationnel des plateformes : à quels objectifs répondraient des processus d'*empowerment* au sein de tels dispositifs ? La question se pose d'autant plus que ces derniers

[78] [Notre traduction]. « L'*empowerment* créée les conditions d'une haute performance. Surtout pour les cadres intermédiaires et inférieurs ». Tiré de la présentation de l'ouvrage du consultant en marketing et expert du « *community building* » civique Peter Block (2017/1987). *The Empowered manager: Positive Political Skills at Work*. Ed. Wiley.

semblent s'inscrire dans une visée utilitariste qui peut conduire à penser les plateformes comme des dispositifs d'intermédiation fonctionnant d'eux-mêmes par l'agrégation d'un grand nombre d'internautes.

Pour répondre à ces questions, nous proposerons dans un premier temps de revenir sur les conditions d'émergence et de construction d'une acception technologique de l'*empowerment*. Pour ce faire nous situerons notre propos dans le cadre d'une dialectique du capitalisme et de ses critiques. Ce cadre théorique est en effet pertinent du point de vue de notre recherche car il permet de comprendre l'une des trajectoire l'*empowerment* : de pratiques contre-culturelles hippies à une idéologie du « réseau » caractéristique du « nouvel esprit du capitalisme » et inscrite dans une promesse de dématérialisation des échanges compatible avec les impératifs du développement durable. Sur cette base, nous chercherons alors à interroger la spécificité de l'acception « collaborative » de l'*empowerment* au cœur de notre recherche doctorale. Suivant la même logique, nous montrerons que celle-ci relève d'une incorporation de la critique « hacker » du réseau. En prenant soin de distinguer les différentes conceptualisations qu'il a suscité en SIC, nous approcherons alors l'*empowerment collaboratif* comme une idéologie ambiguë et encore en cours de construction. Nous montrerons que celle-ci est fondée sur une contradiction fondamentale, entre célébration d'un pouvoir du nombre et valorisation de logiques participatives. Enfin, comme chercherons à revenir sur un plan plus pragmatique en interrogeant les logiques organisationnelles qu'appelle le modèle économique des plateformes. Dans ce cadre, nous interrogerons plus particulièrement les dispositifs que ces dernières mettent en place en vue de structurer l'activité communicationnelle d'un grand nombre d'internautes. Nous passerons en revue différentes propositions issues des SIC. Il s'agira alors, dans chacun des cas, de situer le rôle qui est accordé à l'*empowerment*. Nous montrerons que l'une d'entre elle est particulièrement pertinente dans la mesure où elle ne renvoie pas l'*empowerment* à une dynamique de résistance ou à une perspective illusoire mais qu'elle se propose de considérer la dimension performative des discours dans lesquels il s'inscrit. Nous saisirons cette proposition pour interroger les éléments du dispositif dans lesquels pourrait se matérialiser les processus d'*empowerment* dont nous recherchons la trace. Notre développement se conclura alors sur l'hypothèse que les services à vocation communautaire des plateformes constituent un support pertinent pour la diffusion des discours d'*empowerment* mais également pour le déploiement de processus organisationnels dédiés.

2.1) Saisir les incorporations de l'*empowerment* : l'acception technologique

2.1.1) Le capitalisme et ses critiques, une dialectique

Selon la sociologue Valérie Peugeot, il est possible de distinguer une acception technologique de « l'*empowerment* », fruit de rencontres et d'hybridations entre la contre-culture hippie, l'informatique et l'économie des technologies numériques. La construction sociale de cette acception s'étale cependant sur une période relativement importante, du milieu des années 1960 avec les premières manifestations étudiantes au sein des universités américaines au tout début des années 2000 avec l'explosion de l'éclatement de la « Bulle Internet ». Le fait d'approcher un phénomène social sur une si grande échelle de temps rend pertinente une analyse d'ordre macrosociales des mouvements du capitalisme au XX^{ème} siècle. Dans le même temps, une telle approche présente aussi une limite importante, celle de possiblement noyer notre objet de recherche, fragile comme nous l'avons montré, dans un ensemble de dynamiques structurelles. Afin de toujours garder en vue l'étude de l'*empowerment* dans ses spécificités, nous nous appuierons tout d'abord sur le « code » (cf. annexe n°2) que nous avons élaboré dans le chapitre précédent. Celui-ci nous sera utile afin d'identifier les caractères distinctifs de l'acception technologique au cours de son élaboration. D'autre part, nous proposons d'analyser les logiques sociales du capitalisme dans une analyse qui suit les contours de la démarche critique-pratique que nous revendiquons. Il s'agit ainsi de mêler un parti pris de l'extériorité avec une posture compréhensive attentive aux trajectoires des acteurs sociaux, au sens qu'ils confèrent à leurs actions. Une telle démarche semble à notre portée en analysant l'*empowerment* technologique à l'aune de ce que Luc Boltanski et Ève Chiapello qualifient de « nouvel esprit du capitalisme ».

2.1.1.1) Incorporation plutôt que « récupération »

Afin de mobiliser un tel outil d'analyse en respectant les conditions que nous nous sommes fixées, notons qu'il s'agit d'interroger les dynamiques d'*incorporation* de la critique et non de *récupération* de cette dernière. Dans le second cas, on suppose en effet que les acteurs gestionnaires se saisissent de la critique, comme si elle était disponible et déjà constituée, pour élaborer des discours légitimant une logique technique et économique autonome. En parlant d'incorporation, il s'agit bien de considérer que le capitalisme n'existe pas en tant que tel mais qu'il correspond à une diversité de régimes d'accumulation, situés historiquement et fondés sur des formes de gestion diverses à chaque époque.

En effet, Luc Boltanski et Ève Chiapello accordent une certaine primauté à l'étude des idéologies qui justifie que l'on s'engage dans le capitalisme. Dans ce cadre, il s'agit de « faire jouer à la critique un rôle moteur dans les changements de l'esprit du capitalisme » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 71). Cependant, ce cadre d'analyse se distingue d'une critique marxiste au sens où elle n'entend pas l'idéologie comme superstructure symbolique qui viendrait recouvrir un appareil techno-économique. « L'esprit du capitalisme » constitue ainsi une forme de légitimation à « l'*exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 35), mais il considère aussi que la critique agit comme une forme contraignante pour ce processus d'accumulation. Dans cette perspective, les acteurs du capitalisme ne récupère donc pas la critique mais ils lui répondent en mettant en place des *dispositifs*, de gestion et de marchandisation notamment, visant « *à maintenir un écart tolérable entre les moyens mis en œuvre pour générer des profits et des exigences de justice prenant appui sur des conventions reconnues pour légitimes* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 75). Par conséquent, les idéologies ne sont pas récupérées mais incorporées, « engagées dans les actions » et « ancrées dans le réel » à travers des *dispositifs* (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 33). Dans ce chapitre, nous devrons donc préciser la façon dont nous conceptualisons cette notion polysémique afin de faire ressortir la capacité contraignante de ces dispositifs mais aussi afin d'interroger la façon dont ils fonctionnent en situation ; point que les auteurs du « nouvel esprit » tendent à ne pas développer mais accessible à partir d'un ancrage de notre recherche dans le cadre d'une approche communicationnelle des organisations et de leurs dispositifs.

Il se jouerait donc une forme de dialectique permanente par laquelle « *ce qui nie le capitalisme à un moment donné devient ultérieurement une nouvelle ressource pour son affirmation symbolique et matérielle* » (Broca, 2015). Luc Boltanski et Ève Chiapello distinguent ainsi trois esprit du capitalisme. Le premier renvoie au capitalisme « moderne », à la figure de l'entrepreneur bourgeois jusqu'à la fin du XIXème siècle. Le deuxième renvoie quant à lui au modèle de la grande entreprise, de l'organisation pyramidale et de la figure héroïque du « directeur ». Cet esprit est notamment celui du capitalisme industriel fordien qui s'étend du début des années 1930 à la fin des années 1960). Enfin, le troisième (nouvel) esprit du capitalisme » renverrait quant à lui à un ensemble de transformation sociale plus récente, impliquant une mise en avant de la forme projet et du rôle des TIC. C'est dans ce cadre qu'il nous semble possible de resituer la trajectoire de l'acception technologique de l'*empowerment*.

2.1.1.2) Regards communicationnels

Les SIC se sont largement saisie de cette analyse historique pour en expliquer les implications informationnelles et communicationnelles. Il s'agit notamment de prendre appui sur la dialectique de la critique et de son incorporation pour en appréhender les effets organisationnels. C'est notamment le cas lorsque Elizabeth Gardère (2012) propose d'interroger les institutions communicantes à la lumière d'un « nouvel esprit de l'action publique » en écho aux logiques présentées ci-dessus. Ou encore celui de Paul Rasse lorsque le chercheur interroge la diffusion du management par projet à la création et la culture (Rasse, 2015). C'est également un cadre mobilisé, de façon critique, pour saisir la construction de l'image verte des organisations (Pascual Espuny, 2008). Enfin, dans une perspective plus proche des enjeux du web collaboratif, Camille Imhoff montre bien la pertinence de prolonger les analyses de la forme « réseau », caractéristique du nouvel esprit du capitalisme, aux enjeux d'exploitation du capital immatériel, notamment via les réseaux sociaux d'entreprises (Imhoff, 2017).

Dans notre cas, nous proposons de mobiliser ce cadre d'analyse comme un point de départ pertinent pour interroger les logiques d'incorporation de la critique à l'œuvre dans l'économie numérique. Cette démarche nécessite cependant deux précautions. Tout d'abord il faut prendre garde à ne pas plaquer ces analyses, développées à partir du contexte français, sur un contexte américain somme toute différent. Nous croiserons donc ce cadre avec les analyses socio-historiques du chercheur en communication Fred Turner. Ce dernier s'appuie en effet sur une argumentation similaire mais pour appréhender « l'utopie numérique » dans le contexte américain. Comme le note d'ailleurs Dominique Cardon en introduction de *Aux sources de l'utopie numérique*, Fred Turner défend bien l'idée d'une « *intégration de la 'critique artiste' dans le nouvel esprit du capitalisme* » (Cardon, 2012, p. 25). Par ailleurs, il nous semble que ce type d'analyse nécessite également de prendre en compte les spécificités de l'économie numérique. Dans ce cadre, nous nous appuierons également sur les travaux du chercheur en SIC Sébastien Broca qui, à partir de la question du logiciel libre, propose de prolonger ces analyses à ce qu'il qualifie de « capitalisme numérique » (Broca, 2015).

2.1.2) Vers un « *empowerment* technologique » ?

Dans cette sous-section nous souhaitons montrer l'émergence d'un idéal-type de l'*empowerment* technologique sur les bases de la contre-culture américaine entre le milieu des années 1960 et la fin des années 1970. Pour ce faire, nous devons cependant opérer une distinction au sein de la contre-culture américaine. Comme le rappelle Fred Turner (2012), cette

dernière est loin d'être homogène et acquise à une critique marxiste. Il est alors utile de distinguer deux courant. D'un côté la « nouvelle gauche » (*new left*), dont la critique est plutôt « sociale[79] », orientée vers l'instauration de principes de justice égalitaires. Dans ce cas, l'*empowerment* vise la construction d'un rapport de pouvoir vis-à-vis des institutions politiques en vue de leur transformation. De l'autre, le « nouveau communalisme » (*new communalism*), porté par l'avant-garde hippie et dont la critique « artiste » est orientée vers la transformation de l'individu, la quête de créativité et d'authenticité. Dans ce cas, le processus d'appropriation du pouvoir vise la toujours la transformation du monde. Cependant, cette transformation passe par la revendication d'un nouveau rapport à soi-même par l'expérimentation, le développement d'une capacité à organiser son propre champ d'action. Ces deux formes d'*empowerment* radicales ne sont pas hermétiques et il existe de multiples ponts entre elles[80].

2.1.2.1) Racines contre-culturelles

Leur distinction est cependant heuristique car elle permet de catégoriser deux types de rapports à l'environnement et aux technologies. En effet, si la question environnementale passe au second plan dans les programmes des organisations de la nouvelle gauche - et notamment de l'emblématique *Students for a Democratic Society* (SDS) (Robert, 2010) - celle-ci est centrale pour l'avant-garde hippie pour qui l'*empowerment* est question d'autosuffisance, de rapport à la nature et d'expérimentations communautaires. Le courant néo-communaliste donnera ainsi lieu, entre 1966 et 1973, à « la plus grande vague de développement de communautés qu'ait connue l'Amérique[81]» (Turner, Weigel, & Lalo, 2019). Par ailleurs, si les deux courants partagent une certaine hostilité vis-à-vis des technologies, celle-ci n'est pas du même ordre. La critique sociale portée par la nouvelle gauche entretient un rapport de méfiance avec les technologies, associées aux rationalisations bureaucratiques et aux complexes militaro-

[79] Pour reprendre la distinction entre critique « sociale » et « artiste » proposée par Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999). Celle-ci reconduit partiellement la distinction de Fred Turner, même s'il est important de souligner que ces deux catégorisations ne se recoupent que partiellement, notamment parce qu'elles partent de deux contextes différents.

[80] Rappelons à ce titre que ces deux courants n'existent pas ex nihilo mais qu'ils sont bien nés d'une scission au sein de la contre-culture. « Les hippies plaçaient l'individu au cœur de leur projet d'émancipation : plutôt que de prendre (ou d'agir sur) le pouvoir, c'est en se réinventant soi-même que les individus, localement et de façon expérimentale, parviendront à construire des liens plus authentiques avec les autres et avec le cosmos » (Cardon, 2012, p. 17)

[81] Les chiffres sont cependant contradictoires. Il convient donc de regarder avec une certaine distance ce récit de la « migration » hippie. Valérie Peugeot (2015) avance ainsi « 1 millions de jeunes vivant en communauté aux États-Unis » en se basant sur Fred Turner (2012). Pour Dominique Cardon (2019), ce sont « *750 000* jeunes Américains qui partent vivre au sein de communautés exilées dans les forêts californiennes ». Enfin, pour Monique Dagnaud (2016), qui cite aussi Fred Turner, il s'agit de « 750 000 ou 300 000 hippies qui partent à la campagne ». Au-delà des chiffres, nous retiendrons donc surtout la puissance que l'on donne aujourd'hui à cette influence hippie.

industriels qu'elle dénonce en tant qu'obstacles à un monde plus égalitaire. Bien que cette critique des « technologies de grande échelle » soit partagée par le courant néo-communaliste, l'*empowerment* néo-communaliste s'articule à la valorisation de technologies de petite échelle. Le développement de nouveaux outils est aussi perçu comme un moyen concret pour organiser son propre champ d'action et par là-même pour développer un nouveau rapport au monde et aux institutions.

2.1.2.2) L'informatique qui libère

Entre intérêt pour les technologies et conscience écologique, c'est donc bien le néo-communalisme qui va « *favoriser la greffe du numérique, non seulement avec la jeunesse californienne, mais aussi avec les transformations du capitalisme qui se font alors jour à travers la critique de l'industrialisme fordien* » (Cardon, 2012, p. 17) . En effet, entre le milieu des années 1970 et le début des années 1980, la contre-culture hippie rencontre l'univers de la recherche en informatique. Lancé en 1968, le *Whole Earth Catalog* (WEC), catalogue d'outils et conseils pour la vie autosuffisante distribué dans les communautés hippies, se peuple progressivement de livres de cybernétiques puis de micro-ordinateurs. Les technologies informatiques se font peu à peu une place dans les processus d'*empowerment* néo-communalistes. L'ordinateur personnel se fait principal médiateur des processus d'appropriation du pouvoir, si ce n'est métaphore même de l'état idéal à atteindre. C'est ce dont témoigne cette citation de Stewart Brand, que Fred Turner considère comme un personnage clé de « l'utopie numérique », dans un numéro du WEC de 1984 :

> « *Les ordinateurs personnels sont des automobiles de l'esprit. Ils donnent du pouvoir [they empower]. Ils peuvent également nous aliéner mais l'information a une plus grande capacité d'autocorrection que l'essence et l'acier. (Elle a aussi une plus grande capacité d'accélération.) Le but de ce magazine, comme de nos précédents Whole Earth Catalogs, est d'aider à l'empowerment des individus. Et d'aider à équilibrer cet empowerment*[82] » *(cité dans* Peugeot, 2015).

Cette influence de la contre-culture dans l'histoire d'Internet est aujourd'hui bien étayée et surtout largement diffusée[83]. Il convient cependant de souligner que l'adoption des outils

[82] [Notre traduction] « *Personal computers are automobiles of the mind. They empower. They can also estrange, but information has a greater capability for self-correction than gasoline and steel. (Also a greater capability for acceleration.) The purpose of this magazine, as with our previous Whole Earth Catalogs, is to aid the empowerment of individuals. And to aid the balance of that empowering* ».

[83] Même s'il convient de noter que la dimension émancipatrice d'Internet de ne limite pas à la contre-culture, qu'elle lui est antérieur (Serres, 2000).

informatiques par les néo-communalistes est progressive et qu'elle est intimement liée aux enjeux environnementaux. Cette dimension gagne à être soulignée afin de ne pas réduire le nouveau communalisme à une critique écologique « récupérée » par les industries numériques. Une telle vision laisse en effet à penser que la critique aurait « résisté » à une forme de colonisation marchande et instrumentale. Or, il nous semble que ce processus est plus complexe. Comme le rappelle l'historien Andrew Kirk (2001), le *Whole Earth Catalog* est d'abord fondé sur l'idée de « réconcilier la nature et la machine[84] », dans une tradition proche de la cybernétique. Les néo-communalistes se consacrent ainsi au développement de « technologies appropriées » (*appropriate technology*), répondant notamment du principe « *small is beautiful* ». Ces dernières sont pensées à partir de principes que nous pourrions qualifier de durable : recherche des économies d'énergie, systèmes décentralisés. En ce sens, le mouvement néo-communalisme peut être compris, dès le départ, comme un mouvement d'*empowerment* écolo-techniciste. La contre-culture hippie est ainsi porteuse d'une idée centrale, celle du « *pouvoir de la technologie comme une forme bienveillante pour la protection de l'environnement, la vie écologique et la libération personnelle* » (Kirk, 2001, p. 388). Comme nous l'avons dit, cette approche est sous-tendue par la pensée cybernétique, et d'abord par les travaux de Norbert Wiener sur les systèmes autorégulés. Dans ce cadre, la maîtrise des technologies de l'information est perçue comme un enjeu car elle est aussi une façon d'étendre son champ d'action à « l'énergie ». Pour reprendre notre code de l'*empowerment*, nous pourrions dire qu'ici le processus d'appropriation du pouvoir convoque les technologies en tant que médiatrices et la forme communauté en tant que méthode. Bien entendu, nous sommes encore loin des promesses d'*empowerment* technologique des industries du numérique - ici, le pouvoir s'articule à la maîtrise communautaire de technologies de petite échelle dans une perspective largement marquée par l'idéal d'autosuffisance. Il nous semblait cependant nécessaire de mettre en valeur l'imbrication existante entre écologie et technologie dans la contre-culture hippie. Celle-ci permet de comprendre que l'émergence d'un idéal *empowerment* technologique résulte moins d'un phénomène de « récupération de la critique » que de l'incorporation d'une culture critique-pratique témoignant d'un intérêt certain pour les technologies, l'information et l'écologie – le tout lié dans un cadre cybernétique.

Pour diverses raisons[85], l'idéal autosuffisant a peiné à tenir toutes ses promesses. La culture néo-communaliste lèguera néanmoins une idée forte : les technologies de l'information

[84] [Notre traduction] « *to attempt to reconcile nature and the machine* ».
[85] Fred Turner montre cependant bien que d'autres facteurs entrent en jeu : la dureté de la vie en communauté, la difficile gouvernance de la vie communautaire, les dérives sectaires notamment.

constituent des leviers concrets pour transformer le monde car elles permettent à chacun d'organiser son *propre* champ d'action. Ainsi, dès la deuxième moitié des années 1970, les nouveaux communalistes se tourneront progressivement vers la société qu'ils avaient initialement quittée. Comme le signale Fred Turner, cette transition n'est d'ailleurs pas étrangère à une perspective « environnementale ». Ainsi, c'est bien en tirant les enseignements de la seconde théorie cybernétique de Grégory Bateson que les néo-communalistes rompent avec l'idéal d'autonomie pour embrasser une vision « écologique » de la société : « À l'aide de cette pensée […] ils pouvaient se représenter la nécessité grandissante qui les animait de collaborer avec la société traditionnelle comme une forme dérivée de la certitude que personne ne pouvait vivre en dehors 'du système' » (Turner & Cardon, 2012, p. 204). Dans un premier temps, au milieu des années 1980, cette perspective se traduit par le passage des communautés autosuffisantes aux communautés dites « virtuelles ». La filiation entre ces deux formes communautaires n'est pas à chercher directement dans une dimension « écologique ». Les membres des premières communautés virtuelles n'affirmeront pas de façon systématique et explicite cette thématique – bien que l'esprit d'entraide entre membres prolonge l'héritage bricoleur des communautés hippies. En revanche, la filiation se situe plus clairement dans la prolongation d'un idéal de l'*empowerment* au sens de l'acquisition d'une capacité à organisation son propre champ d'action à travers le lien social électronique. Ainsi, les communautés virtuelles sont-elles vécues sur le mode de la coupure avec le réel, aliénant, des institutions politiques et sociales. Travaillé par une éthique « hacker » (Himanen, 2001) et une éthique « scientifique » (Flichy, 2001), les pionniers des communautés virtuelles abordent le cyberespace comme un lieu vierge d'institutions, ouvrant chacun à la libre reconfiguration de son champ d'action et/ou de son identité. Le point culminant de cet idéal libertaire de l'*empowerment* virtuel trouve une expression saisissante dans la « déclaration d'indépendance du cyberespace » prononcée par le poète-militant John Perry Barlow :

> « *Notre monde est à la fois partout et nulle part, mais il n'est pas là où vivent les corps. Nous créons un monde où tous peuvent entrer, sans privilège ni préjugé dicté par la race, le pouvoir économique, la puissance militaire ou le lieu de naissance. Nous créons un monde où chacun, où qu'il se trouve, peut exprimer ses idées, aussi singulières qu'elles puissent être, sans craindre d'être réduit au silence ou à une norme. Vos notions juridiques de propriété, d'expression, d'identité, de mouvement et de contexte ne s'appliquent pas à nous. Elles se fondent sur la matière. Ici, il n'y a pas de matière* »
> (Barlow, 2012, p. 51)

Cette ouverture des communautés virtuelles à un certain idéal libertaire d'*empowerment* n'est bien sûr pas sans limite. L'idéal normatif de la « communauté virtuelle » (Galibert, 2014) représente ainsi les bornes sociales, les rapports sociaux concrets, dans lesquels s'inscrit cet *empowerment*. Pour Olivier Galibert (2014), la capacité de chacun à étendre son champ d'action et de possibilité est ainsi bornée par une charte témoignant d'une certaine « éthique de la discussion » (Habermas, 1987), des logiques de don contre-don (Mauss, 2012) qui inscrivent les échanges des membres dans des formes de réciprocité et enfin des « logiques de reconnaissance » à travers lesquelles les usagers membres reconnaissent et valorisent les contributions de chacun (Honneth, 2013). Par ailleurs, cet idéal libertaire nouera rapidement des rapports sociaux concrets avec les acteurs de la « nouvelle économie ». Cette dynamique sera à l'origine de ce que Valérie Peugeot (2015) qualifie d'idéal de « l'*empowerment* technologique ». Celui se différencie de l'idéal-type écolo-techniciste ou communautaire-virtuel au sens où les technologies numériques ne sont plus le support d'un processus émancipatoire mais l'émancipation même. L'*empowerment* technologique qui émergera à partir des années 1990 se caractérise ainsi par la recherche de l'innovation technologique pour elle-même. Les rapports sociaux poursuivis renvoient à la généralisation de « logiques ascendantes et auto-organisées », dans une relation complexe si ce n'est conflictuelle à la puissance publique. Cette forme d'*empowerment* s'insère dès lors dans une « vision d'un capitalisme ultra-libéral » auquel elle incorpore les valeurs de « liberté de l'information » ou de « révolution informationnelle » dont elle hérite des mouvements précédents.

2.1.2.3) La nouvelle économie du réseau

La transition de l'idéal néo-communaliste aux discours technicistes de la « nouvelle économie » semble aujourd'hui évidente. Elle est naturalisée par les discours des acteurs qui ont contribué (dont Stewart Brand) et, d'une certaine manière justifiée par les recherches critiques portant sur le devenir de l'utopie numérique, dont Fred Turner. Regarder ces reconfigurations depuis l'*empowerment* nous permet néanmoins d'installer un regard distancié vis-à-vis de cette dynamique. En effet, si l'*empowerment* technologique hérite bien de certains aspects de l'*empowerment* écolo-techniciste, il s'en démarque aussi très nettement ; en particulier du point de vue des formes communicationnelles et organisationnelles qui le sous-tendent. La forme communautaire a bien traversé les époques mais son rôle dans les processus d'appropriation du pouvoir n'est certainement plus le même qu'à l'heure des hippies. La particularité de l'idéal de l'*empowerment* technologique réside bien plus à notre sens dans la survalorisation qu'il propose de la forme « réseau ». C'est notamment ce dont témoigne Kevin

Kelly, co-fondateur du magazine *Wired* et compagnon de route Stewart Brand. En 1995, au début de l'euphorie financière qui entourait la « valeur Internet », celui-ci expliquait ainsi :

« *L'atome c'est le passé. Le symbole de la science pour le siècle prochain, c'est le Réseau dynamique. L'icône du Réseau n'a pas de centre, c'est une multitude de points connectés à d'autres points […] Le réseau est l'archétype - toujours la même idée - déployé pour représenter tous les circuits, toute intelligence, toute interdépendance, toute chose économique, sociale, écologique, toute communication, toute démocratie, tout groupe, tout système de grande taille* »
(cité dans Turner, 2012, p. 314)

Si les valeurs des pionniers ont perduré, il est décisif de remarquer que le modèle d'*empowerment* proposé ici est radicalement différent. Le pouvoir ne réside plus dans le fait de s'engager dans une communauté (que celle-ci se situe sur une colline ou dans le cyberespace) mais bien plutôt dans le fait d'être relié au Réseau. La catégorie d'*empowerment* technologique est donc centrale parce qu'elle subsume la forme communautaire dans le réseau. De ce point de vue, nous tirons ici vers une approche utilitariste et fonctionnaliste de l'*empowerment*. Comme nous allons le voir dans la section suivante, ce mouvement de la communauté au réseau peut être interprété dans le termes d'une incorporation de la « critique hacker ». Cela ne signifie pas la *récupération* de cette dernière mais plutôt que les exigences de justice dont elle était porteuse ont donné lieu à la mise en place de dispositif gestionnaire spécifiques.

2.1.3) L'*empowerment* en réseau : entre TNIC, management et développement durable

Il serait cependant injuste de réduire l'*empowerment* en réseau à un *empowerment* technologique et par là-même de réduire cette catégorie aux seuls acteurs de l'industrie numérique. Pour saisir pleinement la place de la forme « réseau » aujourd'hui il est nécessaire de l'appréhender au croisement du techno-déterminisme et de l'idéologie managériale[86].

2.1.3.1) Dans un monde connexionniste

L'*empowerment* en réseau apparaît alors comme une composante centrale de l'économie numérique, mais aussi, plus généralement de ce que Luc Boltanski et Ève Chiapello qualifient de « troisième esprit du capitalisme ». En ce sens nous abordons bien l'*empowerment* en réseau comme le résultat d'une incorporation[87] de la critique « néo-communaliste » à travers les voies

[86] Il s'agit là d'une dimension largement abordée par Fred Turner (2012 : 277-320). Celle-ci est paradoxalement peu abordée par les commentateurs de « l'utopie numérique » qui réduisent souvent la trajectoire néo-communaliste au *Whole Earth Catalog*.
[87] C'est le terme utilisé par Luc Boltanski et Ève Chiapello (1998 : 73) : « Et quand le capitalisme est obligé de répondre effectivement aux points soulevés par la critique pour chercher à l'apaiser et pour conserver l'adhésion

que nous avons exposées ci-dessus. Cette dernière correspond en effet à une forme de critique « artiste », porteuse d'une demande d'authenticité et de liberté. Cette critique visait effectivement moins le capitalisme en soi, et notamment son principe d'accumulation, que les formes à travers lesquelles il s'est manifesté entre les années 1930 et 1970. Ce deuxième esprit du capitalisme, celui de la grande entreprise, de la hiérarchie pyramidale et de la figure héroïque du directeur, apparaît en effet bien contradictoire avec la quête existentielle qui a mené des milliers de personnes à s'engager dans différentes expériences communautaires afin d'y trouver un nouveau rapport à soi et au monde. À partir du « nouvel esprit du capitalisme », il devient donc possible de comprendre l'*empowerment* technologique en réseau comme un rouage des processus productifs contemporains, teinté des valeurs émancipatoires de la contre-culture (ce que ne permettrait pas une seule référence à une éthique libertarienne californienne). Étant donné l'imbrication fondamentale de la forme réseau et des TNIC dans cette forme d'*empowerment*, nous proposons de la qualifier plus simplement « d'*empowerment* en réseau ».

Dans un monde « connexionniste », le réseau n'est plus l'implicite social d'une technologie intrinsèquement émancipatrice mais la condition même d'une émancipation réussie. L'état idéal à atteindre n'est donc plus situé dans l'innovation ou le progrès technologique mais dans l'être-en-réseau même. Les individus avancent ainsi à travers « la *succession des projets,* en *multipliant les connexions* et en faisant *proliférer les liens* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 181). Pour reprendre la grammaire que nous avons adopté, c'est bien cette activité connexionniste qui fonde la capacité des individus à organiser leur propre champ d'action. Le réseau n'est plus le médiateur d'un processus émancipatoire ou une métaphore de l'état idéal à atteindre mais le *nouveau rapport social* à travers lequel il devient possible de s'approprier un pouvoir. La capacité à organiser son propre champ d'action ne dépend plus d'une coupure vis-à-vis du réel mais plutôt de l'activité que les individus déploieront dans le réseau. En d'autres termes, dans le cas de l'*empowerment* en réseau, la promesse est faite aux individus que la connexion est la condition d'une capacité à organiser son propre champ d'action. Dans un contexte managérial, cet *empowerment* demeure cependant animé par une tension centrale. D'un côté il est une promesse émancipatoire faite aux individus qui s'engagent dans le connexionnisme. De l'autre, il est une nécessité pour les entreprises qui le convoquent. Tout l'enjeu consiste donc à « faire faire » tout en préservant l'authenticité des relations nécessaire à la coordination des individus et des projets. Dans un tel contexte, le néo-

de ses troupes qui risquent de prêter l'oreille aux dénonciations, il s'incorpore, par la même opération, une partie des valeurs au nom desquelles il était critiqué » [c'est nous qui soulignons].

management doit alors produire une double injonction, certainement contradictoire par certains aspects. Les individus sont invités à s'adapter (c'est-à-dire à de s'engager et de jouer le jeu du réseau) et à se singulariser (c'est-à-dire à être suffisamment authentiques pour participer au réseau). La première injonction a fait l'objet d'une littérature critique abondante, notamment dans le cadre d'une dénonciation de la « flexibilité » néo-managériale. La seconde injonction peut être rapprochée d'un « travail de production de soi » (Gorz, 2017). Comme l'explique bien Luc Boltanski, dans le monde en réseau, l'individu doit « *tirer parti des contacts qu'il noue, il doit intéresser et, pour ce faire, acquérir une saillance qui ne peut lui venir que de son extériorité par rapport au monde qu'il approche* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 623). Dès lors, le processus d'appropriation du pouvoir de l'idéal de l'*empowerment* en réseau est fondé sur une tension fondamentale ; « *la tension entre, d'une part, l'exigence de flexibilité et, d'autre part, la nécessité d'être quelqu'un, c'est à dire de posséder un soi doté à la fois d'une spécificité (d'une 'personnalité') et d'une permanence dans le temps* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 622). Cette tension dépasse aujourd'hui largement les frontières de l'entreprise et du travail salarié. Nous verrons qu'elle est plus généralement constitutive des ambiguïtés du monde vécu à l'heure du « néocapitalisme » (Haber, 2013).

2.1.3.2) Développement durable en réseau

Cette tension adaptabilité/singularité témoigne plus généralement du fait que le réseau n'est pas réductible à une infrastructure technique. La figure du réseau est également un rapport de pouvoir dont il est possible de se saisir de deux façons. Dans la perspective néo-managériale, il s'agit d'une opportunité d'*empowerment* dont les individus sont invités à se saisir (avec les limites et tensions que nous avons soulignées). Le réseau est également un rapport de pouvoir qu'il est possible de saisir d'un point de vue externe et critique. C'est notamment le cas en SIC où le réseau est appréhendé comme une techno-idéologie (Musso, 2003), issue de la dégradation symbolique d'un concept initialement moderne et porteur d'une utopie politique et sociale (notamment chez Saint-Simon). Dans la profusion des discours de tout ordre sur le réseau (économiques, sociologiques, organisationnels, politiques), ce qui resterait du concept de réseau correspondrait ainsi à une « technologique de l'esprit », « désignant, de façon générale, l'intermédiaire, l'interconnexion et le passage » (Musso, 2003, p. 289). Si Pierre Musso voit dans cette dégradation d'un concept qui lui est cher une forme de déclin du réseau, il nous semble que celui-ci conserve aujourd'hui une certaine pertinence pour décrire les liens qu'entretiennent technologie, écologie et *empowerment*. En effet, la critique de l'idéologie du réseau trouve un ancrage fort dans la critique sociale (les réseaux ne doivent pas se soustraire

au juridique), comme dans la critique artiste (à travers la dénonciation de la libération factice qu'apporterait le réseau aux individus). En revanche, elle nous semble plus faible sur le plan de la critique environnementale. Dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, cette question n'est par exemple évoquée qu'une seule fois : dans un monde connexionniste, où les individus comme les marchandises sont soumis à l'exigence de singularisation, la critique se traduit à travers la dénonciation des formes de d'authenticité manipulée. Pour Luc Boltanski et Ève Chiapello, les éco-produits finissent ainsi par engendrer du soupçon et de la défiance du côté des consommateurs. Comme on le voit cependant, cette critique est en réalité une critique artiste qui porte sur une thématique écologique.

Comment expliquer alors cette faible critique environnementale de l'idéologie de l'*empowerment* en réseau ? Tout d'abord, nous pouvons évoquer pragmatiquement que les propositions du « nouvel esprit du capitalisme » débouchent d'une période où la critique environnementale était encore en cours de généralisation. Elle occupait alors un espace alternatif, si ce n'est marginal, qu'elle n'occupe plus aujourd'hui. De l'aveux même des auteurs dans la postface à édition de 2011, l'ouvrage a « négligé la critique écologique du capitalisme » car celle-ci, bien qu'active dans les années 70, n'est jamais apparue comme une « force de transformation agissante » sur la période étudiée (Boltanski et Chiapello, 1999 : 942). Il convient alors de ne pas s'étonner du peu de place qui lui est faite dans le cadre d'une critique de l'idéologie du réseau. Par ailleurs, nous pouvons également noter que le concept de « réseau » tend à confronter l'écologie politique à la question stimulante, et certainement clivante, de la critique de la technique. À ce titre, nous tiendrons pour explicites les discussions engagées entre André Gorz et Yann Moulier-Boutang autour de l'économie politique des réseaux. Pour le premier, le réseau doit être combattu au nom d'un rejet de la culture « cyborg » qui tend à réduire l'humanité à la connaissance et ainsi à évacuer une thématisation sensible et émotionnelle du monde vécu (Gorz, 2003). Pour Yann Moulier-Boutang, cette lecture critique empêche André Gorz de prendre pleinement en compte le réseau comme « l'hybridation de l'individuel dans le collectif à travers la prothèse vivante du réseau neuronal et du réseau tout court » (Moulier-Boutang, 2003). Comme nous le verrons ci-après (cf. section 2), cette hybridation homme-machine est entrevue par l'économiste, et plus généralement par les tenants de l'hypothèse des « multitudes » comme une opportunité de transformation sociale radicale à l'heure d'un capitalisme dit « cognitif ». Notons également que dans ce débat, la critique de la technique est essentiellement celle de la critique du travail (et des reconfigurations du capitalisme), ce qui met également de côté tout l'éventail des positions techno-critiques

existantes au sein de l'écologie politique. L'*empowerment* en réseau peut donc à la fois être abordé comme l'objet de la critique mais aussi comme une hypothèse positive pour la critique environnementale. De façon momentanée, les dispersions que ces discussions ont générées ont donc possiblement conduit à lui faire perdre en vigueur et en capacité de généralisation sur la thématique pouvoir/réseaux.

Enfin, il nous semble qu'une troisième raison plus centrale peut être ici convoquée pour expliquer le peu de prise de la critique environnementale sur l'*empowerment* en réseau : c'est que le réseau constitue lui-même une proposition écologique. Celle-ci peut certes être dénoncée comme factice. Cela se fera cependant bien sur les bases d'une critique environnementale teintée d'une critique artiste (qui est finalement proche de celle des écoproduits de Luc Boltanski et Ève Chiapello). Ainsi, la « dématérialisation » constitue l'une des conceptions fortes du développement durable (Flipo, 2014). Celle-ci est sous-tendue par l'idée que le problème de la « la durabilité se ramène à un problème technique, dénué de dimensions politiques[88] ». Remarquons cependant, pour répondre à Fabrice Flipo, qu'il est nécessaire de ne pas réduire l'idéologie du réseau à un seul déterminisme technique. Comme nous l'avons montré ici l'*empowerment* en réseau n'est pas seulement issue d'une conception libertarienne du progrès technique. Il est plutôt le fruit d'un déterminisme technique puissant et de l'idéologie managériale. Cette précision faite, on comprend donc bien comment la figure du réseau, technologie de l'esprit qui n'assume pas de valeurs politiques autres que son architecture même, peut alors devenir l'allié d'une telle conception du développement durable. Sur la base d'une équivalence homme/machine, l'idéologie du réseau est ainsi mise au service d'une informationnalisation des échanges, dont on suppose qu'elle est source d'optimisation, d'agencement et d'harmonisation écologique des actions de chacun.

Dans ce cadre, l'*empowerment* en réseau n'est pas simplement une idéologie techno-déterministe d'inspiration californienne, ni une composante centrale de l'idéologie managériale, mais bien un amalgame techno-managérial dont le mode de justification est lié au développement durable. L'*empowerment* en réseau est par conséquent techno-éco-managérial : il conditionne l'acquisition d'une capacité à organiser son propre champ d'action à l'adhésion et l'engagement dans le réseau. Si nous reprenons la grammaire proposée en début de section, nous pouvons ainsi définir celui-ci selon les dimensions suivantes : il pose que l'obstacle à

[88] Remarquons cependant, pour répondre à Fabrice Flipo, qu'il est nécessaire de ne pas réduire l'idéologie du réseau à un seul déterminisme technique. Comme nous l'avons montré ici l'*empowerment* en réseau n'est pas seulement issue d'une conception libertarienne du progrès technique. Il est plutôt le fruit d'un déterminisme technique puissant et de l'idéologie managériale.

dépasser est la verticalité des organisations et institutions ; l'état idéal à atteindre renvoie à une forme d'atomisation autorégulée et harmonieuse ; le processus d'appropriation du pouvoir renvoie aux technologies numériques (médiatrices) ainsi qu'à une forme d'éthique de soi mêlant exigence d'adaptabilité et de singularisation (méthodologie). Cet idéal-type entretient un rapport aux technologies que nous pouvons qualifier de déterministe, un rapport au capitalisme que nous définirons comme « intégré » et un rapport à l'écologie comme relevant à la fois de la justification et de la conséquence (c'est de la mise en réseau, de l'artificialisation du monde, que viendra le développement durable).

Comme nous avons pu le voir dans cette section, l'*empowerment* ne se laisse pas réduire à une seule dimension technique en contexte numérique. D'une part parce qu'il est associé à différents projets politiques (des plus alternatifs aux plus intégrés). D'autre part parce que cette catégorie que nous avons construite se situe bien au carrefour des technologies, de l'idéologie managériale et du développement durable. De la même façon, il serait trop limité de nous en tenir à l'idéal de l'*empowerment* en réseau étant donné la diffusion et les reconfigurations dont ce concept a fait l'objet dans le cadre de l'économie du web dit « 2.0 » ou « web collaboratif ». Dans la section suivante, nous chercherons ainsi à comprendre sous quelles formes celui-ci se prolonge dans ce contexte. Comment finalement cette idéologie du pouvoir en réseau s'est-elle transformée dans le cadre d'un web que nombre d'acteurs ont décrit comme plus participatif, plus collaboratif, capable de réduire les asymétries d'information au sein des entreprises mais aussi à l'extérieur de ces dernières, en particulier entre producteurs et consommateurs ?

2.2) Catégoriser l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif

2.2.1) Le capitalisme « numérique » et l'*empowerment* hacker

Si l'analyse du nouvel esprit du capitalisme s'arrête au milieu des années 1990, rien n'empêche de la prolonger comme le rappellent Luc Boltanski et Ève Chiapello dans la postface de l'édition de 2011 : « *Le mode d'analyse historique des transformations du capitalisme en relation avec ses critiques que nous avons développé pourrait donc trouver à s'employer sur une période plus récente* » (cité dans : Broca, 2015). Celui-ci nous semble plus particulièrement pertinent pour chercher à saisir l'idéal de l'*empowerment* collaboratif durable. D'une part parce que les liens entre le concept d'*empowerment* et la critique sont puissants. D'autre part parce que la nouvelle économie qui s'annonce dans les conditions paradoxales de la « bulle

internet[89] » connaît elle aussi son lot de critiques – dont on peut supposer qu'elles ont fait l'objet d'une incorporation.

2.2.2) Capitalisme numérique ?

Cette opération nécessite cependant de basculer de l'analyse de l'esprit du capitalisme à celle de « l'esprit du capitalisme numérique » (Broca, 2015). Par cette expression, il ne s'agit pas désigner une phase précise et délimitée de l'histoire du capitalisme mais plutôt désigner, de façon plus lâche, les formes « d'accumulation illimitée du capital » en tant qu'elles sont soutenues par des dispositifs nés de la diffusion d'Internet ou rendues possibles par ces derniers. Différentes pistes existent pour l'analyse de l'esprit du capitalisme numérique, dont celle du chercheur en SIC spécialiste du logiciel libre Sébastien Broca (2015), qui identifie plus particulièrement deux critiques, celle de propriétarisation et celle de l'exploitation (communément qualifiée de *digital labor* – nous y reviendrons). Nous laisserons de côté la seconde, qui pourrait s'entendre comme une réponse au phénomène que nous cherchons à catégoriser, pour nous intéresser à la première. Par son incorporation, cette critique a participé de l'émergence d'un « esprit collaboratif[90] » de l'*empowerment* numérique. Celui-ci peut être appréhendé comme un dépassement de l'*empowerment* en réseau décrit dans la section précédente.

Cette critique de la propriétarisation fait suite à un ensemble de discours soulignant l'avènement d'une nouvelle forme d'économie dans laquelle la croissance ne dépendrait plus uniquement du capital économique mais bien de la production de connaissance. Dans ce contexte, la question de l'accumulation du capital se verrait donc suspendue à la capacité des acteurs économiques à devenir propriétaire d'un ensemble de connaissance à travers des droits de propriété intellectuelle (DPI). Le « *capitalisme informationnel se caractériserait alors par le fait de* « *produire et commercialiser des biens à base informationnelle […] protégée par des DPI, lesquels permettent de vendre chaque copie à un prix très supérieur à son coût de reproduction* » (Broca, 2015 : 3). Après une période de consensus relative autour des DPI, Sébastien Broca identifie l'émergence d'une critique de ce modèle économique au cours des années 1990. Elle émerge dans le monde académique – et se concentre alors sur la notion de « capitalisme cognitif » (Dieuaide, Paulré, & Vercellone, 2003; Gorz, 2003; Moulier Boutang, 2007; Negri & Vercellone, 2008) – mais elle est aussi le fait d'un ensemble d'acteurs alternatifs

[89] Bulle spéculative sur les valeurs technologiques ayant connu son pic à la fin du premier trimestre de l'année 2000.
[90] Suivant l'expression utilisée par Monique Dagnaud (2016) dans son ouvrage *Le modèle californien. Comment l'esprit collaboratif change le monde ?* Paris : Odile Jacob.

et militants, dont ceux du logiciel libre[91]. La critique dénonce alors « *la propriétarisation de l'information et les entraves à sa circulation posée par l'extension des droits de propriété intellectuelle* » (Broca, 2015, p. 2). Elle débouche sur un ensemble de pratiques et de modèles économiques plus ou moins alternatifs et/ou intégrés au capitalisme numérique. Au regard de notre recherche, c'est cependant moins l'incorporation de la critique de la propriétarisation qui est marquante, que l'incorporation de l'idéologie de l'*empowerment* dont elle est porteuse. Cet idéal nous semble s'inscrire dans un ensemble de justifications philosophiques et morales proches de « l'éthique hacker » (Himanen, 2001).

2.2.2.1) Éthique hacker

L'éthique hacker se présente d'abord comme une critique de l'éthique protestante du capitalisme, sur laquelle est demeure fondé la figure du réseau techno-managérial. Comme nous l'avons expliqué, le « nouvel esprit du capitalisme » se caractérise par une double injonction à adaptabilité et à la singularisation. La seconde témoigne effectivement d'un décrochage naissant par rapport à l'éthique wébérienne du travail, en introduisant une forme de production de soi possiblement ludique (ce qui n'implique pas pour autant de rapport « passionné » au travail[92]). En revanche, la première, et plus généralement la tension générée par la double injonction adaptabilité/singularité, renouvelle très clairement l'idée qu'il s'agit de « vivre pour travailler ». Selon Pekka Himanen, le rapport au travail des hackers est d'un ordre tout à fait différent – si ce n'est antagonique – puisqu'il témoignerait d'un rapport passionné au travail. L'intérêt financier ne constituerait alors plus une fin en soi et se verrait supplanté par des formes de motivations plus intrinsèquement liées à la nature de l'activité, telle que la « reconnaissance des pairs ». À ce niveau l'éthique hacker signe l'affirmation des formes de reconnaissance communautaire que l'*empowerment* techno-managérial a écrasé sous le poids du réseau technique. Cette reconnaissance, en tant que motivation, correspondrait ainsi au « résultat d'une

[91] Nous utilisons cette expression de façon très large englobant à la fois les acteurs de la culture libre, à l'instar de Richard Stallman, et ceux de l'*open source* dont la vision des logiciels libres, plus technique et, pragmatique, les rapproche des acteurs capitalistiques de l'économie numérique.

[92] Nous remarquerons cependant bien que la « singularisation » du nouvel esprit du capitalisme se rapporte bien à une injonction qui n'a que peu de rapport avec un « rapport passionné au travail » (Himanen, 2001 : 25). D'ailleurs, selon Luc Boltanski et Ève Chiapello, l'injonction à la singularisation est bien décrite comme quelque chose « pesant » sur les individus. Ce n'est pas tant que les aspects ludiques de cette injonction à la singularisation font défaut mais plutôt que cette injonction se trouve dans un rapport systématiquement tendu avec celle de l'adaptabilité. Comme l'expriment bien les auteurs : « Cette contradiction, entre l'exigence d'adaptation et l'exigence « authenticité » lors des connexions réalisées, se glisse au cœur même de la personne puisque des êtres humains dont l'identité est donnée comme dépendante de l'environnement changeant où ils sont distribués (par opposition à la figure récusée du sujet singulier) *doivent pourtant conserver une consistance suffisante et assez de permanence dans le temps et de mémoire pour être le support d'une accumulation, sans quoi ils ne pourraient s'enrichir au fil des rencontres* » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 622).

action menée avec passion » ou à « la création de quelque chose ayant une valeur sociale pour cette communauté créatrice » (Himanen, 2001, pp. 63-64). En ce sens l'éthique hacker ne rejette pas la figure du réseau. Il s'agit bien de fonder un « esprit alternatif pour la société en réseau », c'est à dire de construire un autre rapport social au réseau à partir d'un idéal de socialisation communautaire. C'est ce que Pekka Himanen qualifie plus généralement de « néthique », c'est à dire une « attention à l'égard des autres » (Himanen, 2001, p. 138).

L'éthique hacker se fonde ainsi sur une idéologie émancipatrice et critique de l'idéal techno-managérial. Le processus d'appropriation du pouvoir repose ici sur l'idée de « *débarrasser la société en réseau de la mentalité de survie qui résulte si facilement de cette logique* ». Cela inclut « *l'objectif de faire participer tout le monde au réseau et d'en profiter, de les impliquer dans les effets à long terme de la société en réseau et d'aider ceux qui ont été laissés sur la touche* » (Himanen, 2001, pp. 138-139). En ce sens, l'*empowerment* sociotechnique hacker a ceci de spécifique qu'il valorise un ensemble de logiques d'action anti-utilitaristes. Il s'agit bien d'une capacité à organiser son propre champ d'action à travers la coopération et l'entraide sur un mode communautaire. Ce potentiel émancipateur de la culture hacker a donné lieu à diverses généralisations. C'est le cas de Pekka Himanen[93] mais c'est aussi celui de différents auteurs aux orientations critiques variées. À un premier niveau, la culture de l'entraide propre à l'éthique hacker introduirait une « économie du don » (Barbrook, 2000) au cœur des logiques du capitalisme numérique. Dans une perspective proche, André Gorz (2003) considère que les acteurs du logiciel libre comme des « dissidents du capitalisme numérique ». Dans *L'immatériel,* il souligne ainsi la capacité de la critique de propriétarisation à accompagner l'avènement d'une « société de culture », « c'est à dire une société qui se donne pour tâche et valeurs centrale la culture au sens de *Bildung*, au sens de cultiver nos facultés sensorielles, affectives, expressives, corporelles » (Gorz, 2003 : 87). Par ailleurs, la critique de la propriétarisation est également abordée comme un marqueur central du « capitalisme cognitif » par Yann Moulier-Boutang (2007). Dans ce cadre, les communautés hackers ne sont plus envisagées comme des modèles de coopération et de bricolage à petite échelle mais bien comme un esprit à généraliser à l'échelle du réseau. Selon l'économiste, la coopération à grande échelle et la massification de l'éthique hacker permettrait en effet d'envisager une transformation profonde de l'organisation du travail. Dès lors la création de valeur s'opérerait en dehors des

[93] Dont nous aborderons la proposition avec les mêmes réserves que celles exprimées par Sébastien Broca, en particulier le fait que « tous les types d'emplois ne semblent pas susceptibles d'engendrer un rapport passionné au travail » (Broca, 2008).

entreprises et dépendrait de « *l'ensemble du travail social de communication et d'invention* » (Sébastien Broca, 2008) diffusé dans l'espace « virtuel » du numérique. Cette voie repose donc sur une généralisation particulière puisqu'elle suppose de retrouver le réseau comme forme communicationnelle et organisationnelle. Dans une perspective proche et plus radicale, cette critique de la propriétarisation est aussi envisagée comme une façon de faire advenir une « démocratie de la multitude » (Hardt & Negri, 2004). Nous reviendrons sur ces deux dernières propositions par la suite. Elles partagent en effet un certain attrait pour la généralisation à très grande échelle de logiques collaboratives observées au niveau des communautés hackers. Comme nous le verrons, cette opération n'est pas sans risque et le concept de « multitude(s) », loin d'annoncer une transformation émancipatrice du modèle productif, fait aussi partie du vocabulaire entrepreneurial aujourd'hui.

2.2.2.2) Nouvel esprit du capitalisme numérique

D'une façon générale, nous retiendrons que l'éthique hacker possède un véritable potentiel heuristique pour analyser les transformations du capitalisme numérique. Pour les tenants d'une approche critique du « capitalisme cognitif », elle s'apparente à une véritable ruse de l'histoire. L'éthique hacker participerait ainsi d'une inéluctable émancipation des forces productives[94] en sapant les fondements classiques de la création de valeur. Nous choisissons un chemin différent en considérant que le capitalisme (numérique) ne saurait être compris en dehors des idéologies qui justifient que l'on ne s'y engage. Dans ce cadre, il nous semble donc que la critique de la propriétarisation doit être envisagée pour son potentiel de transformation des pratiques, mais aussi pour les incorporations dont elle fait l'objet.

Notons que cette hypothèse n'écarte pas la première puisque l'incorporation de la critique n'est jamais complète et ne répond jamais parfaitement aux exigences des acteurs de la critique. Sur cette base, il s'agit moins de nous intéresser à la propriété ou à la libération de l'information en soi[95] que de chercher à saisir les incorporations dont la critique hacker du travail a fait l'objet. En effet, le « nouvel esprit du capitalisme numérique[96] » qui s'ouvre avec le web dit « 2.0 » au milieu des années 2000 se caractérise par une valorisation des dimensions anti-utilitaristes de l'action propre à l'éthique hacker, telles que le don, le partage ou encore la collaboration. Notre idée n'est pas de dire que le web 2.0 marque une dé-propriétarisation de l'information. Celle-ci

[94] Tout du moins est-elle postulée comme inéluctable à la force d'un intérêt émancipateur de connaissance frisant parfois avec le dogmatisme.
[95] En effet, comme le montre Sébastien Broca à partir de l'exemple du logiciel libre, l'incorporation de la critique de la propriétarisation au capitalisme numérique est toujours partielle, sous tension (2015).
[96] Nous empruntons l'expression à Sébastien Broca.

fait en effet l'objet d'une commercialisation accrue des données personnelles et donc des formes de propriété commerciale particulières. En revanche, il s'agit de comprendre le nouvel esprit du capitalisme numérique comme une tentative de massification des dimensions utopiques de l'éthique hacker. Nous proposons alors d'appréhender le web 2.0 comme un modèle économique porteur d'une promesse émancipatrice aussi puissante qu'ambiguë. Celle d'une synthèse possible entre « *enrichissement personnel pour les contributeurs et enrichissement financier pour les entreprises* » (Broca, 2015). À ce titre, les tenants du web 2.0 déploient bien une promesse d'*empowerment* particulière qui n'est ni celle de l'*empowerment* en réseau managérial, ni celle des communautés hackers.

2.2.3) Une dilution progressive de la référence communautaire ?

Le web dit « 2.0 » s'est déployé à travers un jargon caractéristique : collaboratif, partage, participatif, intelligence collective, c*rowdsourcing*, communautés de fans, médias sociaux etc. Ce jargon mérite d'être pris au sérieux malgré une artificialité apparente ; laquelle nous semble surtout le résultat de l'instrumentalisation marketing et managériale de ces termes. Nous estimons en effet que ce jargon du « 2.0 » est en partie ce qu'il dit être. Tout du moins, nous considérons qu'il dessine un idéal-type d'*empowerment* particulier et qu'à ce titre le web 2.0 n'est pas seulement le marqueur d'une marchandisation de la communication mais qu'il est aussi porteur d'une idéologie de l'*empowerment* à part entière.

2.2.3.1) Empowerment *et foule*

Afin de saisir cette dernière, nous devons donc être attentifs aux discours experts qui l'ont popularisé. En effet, le web 2.0 se présente d'abord comme une volonté de massification : des bénéfices entrevus à travers l'instrumentalisation de communautés en ligne certes mais aussi l'idéal de collaboration propre à l'éthique hacker. Dans ce cadre, le web 2.0 décrit par Tim O'Reilly (2005), ne tire pas ses prétentions émancipatrices d'une forme sociale communautaire mais plutôt d'une forme réseau renouvelée. Les communautés en ligne n'ont pas disparu mais c'est bien leur mise en réseau à grande échelle qui est considérée comme source de profit et d'émancipation. Les processus associés à cet idéal d'*empowerment* collaboratif renvoient donc d'abord à une individuation technique globalisée et émancipatrice avant de faire quelconque référence aux formes de socialisation communautaire. Cette idée est très clairement exprimée par Tim O'Reilly lorsqu'il considère que le web 2.0 tire sa force de l'exploitation de l'intelligence collective à très grande échelle, comme un « cerveau global » (« *global*

brain[97] »). L'essayiste emprunte ainsi l'idée de « sagesse des foules » (*wisdom of crowds*) à James Surowiecki (2008) pour décrire la « révolution du web 2.0 ». Au sujet des blogs, il écrit ainsi : « *S'il ne s'agissait que d'un amplificateur, les blogs ne seraient pas intéressants. Mais comme Wikipédia, les blogs exploitent l'intelligence collective comme une sorte de filtre. Ce que James Surowiecki appelle 'la sagesse des foules' entre en jeu, et bien que le PageRank produise de meilleurs résultats que l'analyse de tout document individuel, l'attention collective de la blogosphère sélectionne pour sa valeur* » (O'Reilly, 2005). La méthodologie sous-tendant l'*empowerment* collaboratif renvoie donc bien d'abord à une échelle collective globale, la foule, avant de renvoyer à des formes de socialisation communautaire conviviale. Et cette forme foule n'est pas la négation de l'éthique hacker mais bien plutôt son prolongement et sa massification. Comme l'explique toujours Tim O'Reilly, les services et applications 2.0 se caractériseraient par le principe de la « version bêta perpétuelle ». Cette idée renvoie ainsi bien d'une part à une critique de la marchandisation des suites logicielles, et d'autre part à une valorisation des principes de travail hacker : la flexibilité, la spontanéité et la hiérarchie de « bazar » - comme la qualifie le développeur Éric Raymond (2001) en opposition avec l'organisation hiérarchique traditionnelle. Cette valorisation de l'horizontalité des échanges pourrait faire penser à l'idéal néo-managérial du réseau. Pourtant, contrairement aux discours du Web 2.0, ce dernier ne met pas en avant l'idée de contribution à un projet commun.

Dans le cadre des discours du web 2.0, ce projet commun n'est cependant le fruit des contributions d'une communauté de développeurs. Il est plutôt le résultat de l'agrégation d'un ensemble de « contenus générés par les utilisateurs » (CGU). Tout l'enjeu pour les propriétaires de dispositifs consisterait ainsi à augmenter autant que possible le nombre d'usagers-contributeurs du service[98]. Comme le résume bien Tim O'Reilly, « *Plus le nombre d'utilisateurs d'un service augmente, plus le service s'améliore automatiquement*[99] ». Ce principe ne se limite pas à une seule considération d'ordre technique ou économique. Dans les discours des acteurs du web 2.0, elle constitue le fondement de la promesse d'*empowerment*. C'est l'implication d'une foule d'utilisateurs à travers une « architecture de la participation » spécifique qui

[97] [Notre traduction – citation complète] « If an essential part of Web 2.0 is harnessing collective intelligence, turning the web into a kind of global brain, the blogosphere is the equivalent of constant mental chatter in the forebrain, the voice we hear in all of our heads. It may not reflect the deep structure of the brain, which is often unconscious, but is instead the equivalent of conscious thought. And as a reflection of conscious thought and attention, the blogosphere has begun to have a powerful effect ».

[98] Il ne s'agit pas de dire que certaines communautés hackers ne présentent pas un nombre conséquent de contributeurs mais l'augmentation du nombre de contributeurs ne constitue pas un objectif en soi, contrairement aux dispositifs du web 2.0.

[99][Notre traduction] : « *the service automatically gets better the more people use it* ».

permettrait aux services de se développer économiquement et aux utilisateurs de développer une capacité d'action nouvelle. L'agrégation d'une masse d'utilisateurs est donc la condition d'un *empowerment* dans les discours des tenants du web 2.0. Cette idée est prise en compte, sans pour autant être validée, dans les catégorisations info-communicationnelles de l'*empowerment* collaboratif.

*2.2.3.2) L'*empowerment *contributif et critique*

Pour Serge Proulx, les modèles économiques du web 2.0 se caractérisent par la mise en action de très grands collectifs. Comme il l'expliquait en 2011 : « *on ne peut plus parler de 'communauté' pour désigner ces grands collectifs - ou même, de 'communauté 2.0' - quand on pense au fait que par exemple, dans le cas de Facebook, l'on compte plus de 500 millions d'utilisateurs à travers le monde... Nous sommes face à des modèles économiques fondés sur des processus d'agrégation gigantesque de contributions souvent individuellement minimes* » (Proulx, 2011). Cependant, la forme sociale contribution ne se réduit pas à un ensemble de transactions marchandes menées à l'échelle de très grands collectifs. Ainsi, la « culture de la contribution », qui est également animée par des logiques de don, représenterait une « *force de résistance face à l'emprise d'un capitalisme informationnel et cognitif* ». Dans ce cadre, l'*empowerment* est approché comme une logique sociale alternative aux modèles économiques 2.0 et aux discours « factices » de l'*empowerment*.

Le concept est ainsi approché en termes de « puissance d'agir ». Celle-ci « *émerge à travers le processus d'individuation des sujets humains et sociaux, avec le processus d'actualisation d'une force qui serait déjà là, dans l'être profond des hommes et des femmes, et qui réussirait finalement à s'épanouir davantage dans un tel contexte de déploiement et d'amplification d'une culture de la contribution* ». À partir de cette définition, le sociologue québécois distingue deux familles d'*empowerment* collaboratif à l'heure du « Web social » : 1) les « initiatives créatrices » : les communautés du logiciel libre marquée et les communautés épistémiques, à l'image de *Wikipédia* ; 2) et les « pratiques de résistance » : comprenant les « tactiques de diversion » (par l'exemple l'usage de technologies anonymes et décentralisées comme le navigateur *Tor*) et les pratiques subversives radicales (à l'image du dispositif *Wikileaks*). Il passe ainsi à côté d'une partie des formes sociales organisées et organisantes en ligne. Ces deux grandes familles sont cependant utiles pour montrer la permanence de logiques d'*empowerment* collaboratif anti-utilitaristes en lien avec l'éthique hacker. Elles permettent ainsi de souligner la centralité et l'actualité des formes de socialisation communautaire dans le développement d'une puissance d'agir alternative et critique. Ce faisant, elles font aussi l'objet

d'une marginalisation progressive. La puissance d'agir de la culture de la contribution est bien pensée comme un extérieur du capitalisme cognitif (au moins sur un plan normatif). Cette démarche critique permet ainsi de penser l'*empowerment* à travers la permanence d'une éthique hacker mais pas à travers son incorporation et sa massification. Elle dessine ainsi les contours de ce que nous pouvons qualifier d'idéal-type de l'*empowerment* contributif alternatif.

2.2.3.3) L'empowerment participatif des « fans »

D'autres approches, notamment issues de études de fans (*fan studies*) se sont proposées de désencastrer les logiques d'*empowerment* d'une perspective alternative et critique. L'intelligence collective à l'œuvre ne serait donc pas celle d'une foule d'internautes mais bien plutôt le résultat de la participation des membres d'une communauté en ligne (Jenkins, 2014/2006).

On retrouve ici la notion « d'initiatives créatrices » de la sociologie des usages. Cependant, ces initiatives ne sont à aucun moment entrevues comme un contrepoids au « capitalisme cognitif » ou « informationnel ». Du point de vue de cette approche c'est un phénomène de « convergence médiatique » qui a permis la massification de la « culture participative » propre aux fans des années 1980 et 1990. Cette culture, marquée par des pratiques de « braconnage » (de Certeau, 1990; Jenkins, 1992), ouvrirait ainsi les internautes, réunies au sein de communautés en ligne, à un rapport de pouvoir plus équilibré avec les industries culturelles. Dans ce cadre l'*empowerment* est appréhendé comme un double mouvement. D'une part, il est le résultat d'une logique descendante (*top down*), « *où de nouveaux agencements de pouvoir au sein des organisations médiatiques transforment les logiques économiques et technologiques et donc les manières de produire des contenus et du sens* » (Gallarino, 2013). D'autre part, il est le résultat d'une logique ascendante (*bottom up*) où les publics « *'apprivoisent' les nouveaux outils de résistance culturelle offert par la démocratisation des technologiques dites '2.0'* ». Cet idéal-type d'*empowerment* « participatif » épouse ainsi les discours techno-déterministes célébrant la société en réseau mais pour valoriser, dans un second temps, la socialisation communautaire électronique comme une composante centrale des processus d'appropriation du pouvoir. La différence majeure avec l'idéal-type précédent réside donc bien dans l'obstacle que visent à dépasser les processus d'*empowerment*. Dans le premier cas, c'est le capitalisme informationnel qui est visé. Dans le second c'est la passivité des publics. Cela conduit Henry Jenkins à considérer la culture de la convergence comme une forme d'*empowerment* du consommateur mais aussi du citoyen, celui-ci devenant alors « plus fort, plus influent et plus autonome » (Jenkins, 2014, p. 306).

Ce décalage n'est pas neutre et il a suscité différentes critiques (Bouquillion & Matthews, 2010). Pour ces auteurs, l'*empowerment* « participatif » revendiqué par Henry Jenkins est essentiellement de nature marketing dans la mesure où les logiques participatives font l'objet d'une large récupération par les industries culturelles – contribuant ainsi à altérer le « pouvoir médiatique » acquis par les membres des communautés de fans. Ces critiques ont amené les tenants de la culture participative à plusieurs réaménagements et précisions de cette notion. La culture participative est alors approchée comme quelque chose qui « *englobe les valeurs de diversité et de démocratie dans chaque aspect de nos interactions avec autrui. Elle présume que nous sommes capables de prendre des décisions, aussi bien collectivement qu'individuellement, et que nous devrions pouvoir nous exprimer à travers une multitude de formes et de pratiques différentes* » (2017, p. 23).

Cette définition de la culture participative est sous-tendue par deux postulats. D'une part, la participation n'est pas systématiquement une forme de résistance. Ainsi, « *certains volets de la culture participative affichent une résistance évidente au capitalisme. D'autres sont moins critiques et il en existe probablement qui sont davantage influencés par les logiques commerciales* ». Comme le soutient danah boyd[100] dans l'ouvrage *Culture participative*, co-écrit avec Henry Jenkins et Mizuko Itō, une focalisation critique trop importante sur l'instrumentalisation marketing de la participation empêcherait de saisir la « *logique proprement culturelle qui caractérise en premier lieu l'activité des personne* » (2017, p. 42). En ce sens, cette approche tend à définir prioritairement l'*empowerment* à partir d'une perspective médiatique pragmatique, c'est à dire par rapport à une capacité des publics à disséminer, faire circuler et s'approprier des contenus (Jenkins, Ford, & Green, 2013).

Dès lors, l'idéologie de l'*empowerment* apparaît comme un processus de développement d'une capacité expressive que les individus renforceraient à travers des logiques de reconnaissance et dont les communautés en ligne peuvent être le support. Ces dernières *apparaissent alors comme* « *des alternatives car elles apportent au participant le capital social ou l'estime de soi qui lui permettront de survivre aux contraintes subies* » (Jenkins et al., ibid., pp. 51-52). Les processus d'*empowerment* à l'œuvre retrouvent alors une dimension critique puisqu'ils visent une forme de lutte contre le « mépris » social (Honneth, 2008). L'*empowerment* peut donc ici être appréhendé comme le fait d'acquérir une capacité à organiser

[100] Selon l'orthographe recommandée par l'autrice.

son propre champ d'action à travers des formes d'expression s'inscrivant dans le cadre de logiques de reconnaissance.

2.2.3.4) L'empowerment, individuel et expressif

Il nous semble cependant que la notion de communauté doit être comprise ici dans un sens beaucoup plus lâche que ce à quoi elle pouvait renvoyer dans le cadre des « communautés virtuelles » ou dans les « communautés de fans ». Dans cette perspective théorique, la communauté semble en effet n'être que le support de pratiques participatives et expressives pensées comme disséminées et circulant « avec fluidité entre les communautés » (Jenkins et al., 2017, p. 55). Pour certains auteurs s'inscrivant dans ce courant, l'analyse communicationnelle pourrait même se passer de la catégorie de communauté. C'est notamment l'idée défendue par Laurence Allard. La chercheuse juge ainsi plus prudent pour les SIC « *de ne pas hypostasier la forme sociale communautaire sur Internet, même travestie sous des variantes modernisées ('réticulaires', 'virtuelles'...)* ». Cette stratégie est pensée dans l'objectif de développer une nouvelle grammaire de l'activité en ligne afin de « se prémunir notamment des prédations économiques du marketing des communautés et autres niches ». Ce qu'elle qualifie « d'expressivisme digital » constituerait ainsi un paradigme privilégié pour comprendre les logique techno-culturelles à l'œuvre. Qu'il s'agisse des « pages personnelles » (Allard & Vandenberghe, 2003), des blogs (Allard, 2005) ou de « partages créatifs » sur les réseaux sociaux (Allard, 2017), chacun de ces dispositifs participerait d'une forme d'individualisme expressif défini comme un « *travail discursif par lequel l'individu parvient à se doter d'une représentation unitaire et cohérente de soi* » (2008). Comme dans les analyses d'Henry Jenkins, cette approche expressiviste n'est pas dénuée de liens avec des formes d'activisme politique (Allard & Blondeau, 2007).

D'une façon plus générale, cette voie expressiviste dessine un idéal-type particulier d'*empowerment* caractérisé par une minimisation du rôle des médiations communautaires dans les processus d'appropriation du pouvoir. Ce choix opère en faveur d'une revalorisation de la figure de l'individu créatif et tacticien. Il nous semble pouvoir analyser cette proposition comme une forme de réencastrement de l'idéologie de l'*empowerment* dans une forme « réseau ». Comme l'explique Laurence Allard (2008), le pouvoir résiderait en effet dans les « *multitudes connectées [qui] créent des formes temporaires et volontaires de collaboration* ». Cette approche, que nous attribuons également aux travaux les plus récents de Henry Jenkins, se traduit par un déplacement du regard la critique. Il ne s'agit plus de pointer la domination d'acteurs industriels mais les processus émancipatoires à l'œuvre au sein des dispositifs du

capitalisme numérique. En cela, cette approche se distingue de l'idéal-type contributif identifié ci-dessus, avec lequel elle partage pourtant une même filiation vis-à-vis de l'éthique hacker.

L'approche expressiviste n'est donc pas sans paradoxes puisqu'elle tend à ne plus opérer de distinction nette entre les processus d'*empowerment* dans lesquels les individus sont possiblement engagés et les discours d'*empowerment* des acteurs du web collaboratif (Bouquillion & Matthews, 2010). Du point de vue de l'approche expressiviste, ce paradoxe n'est cependant pas insoluble. En effet, les processus à l'œuvre ne reposent pas sur une forme contributive, au sens de logiques de don encastrées dans un projet commun et alternatif. Ils renvoient plutôt à une capacité expressive renouvelée participant d'une subjectivation possiblement critique. Cet idéal-type d'*empowerment* n'entretient donc pas de rapport particulier avec la contribution en tant que logique sociale émancipatrice. Celle-ci suppose en effet de partir du constat d'une colonisation marchande d'un monde vécu communautaire – lequel est dissous dans la perspective expressiviste.

En revanche, les actes expressifs des individus correspondent bien à une contribution au sens marchand du terme dans la mesure où il s'agit toujours bien de déposer un contenu sur plateforme. Cependant, dans la mesure où le modèle économique des plateformes n'est plus un extérieur de l'*empowerment* mais un environnement, cela n'invalide pas pour autant l'hypothèse d'une action émancipatrice. De ce point de vue, il est effectivement possible de construire un idéal-type d'*empowerment* qui se situe entre épanouissement personnel (dans le cadre d'un paradigme expressiviste post-moderne) et enrichissement des plateformes (puisque ces formes d'expression sont autant de signaux et de traces qu'il est possible de valoriser économiquement). Le web collaboratif ne serait donc effectivement plus le support d'une émancipation des usagers-contributeurs, ce qui suppose la prégnance d'une forme communautaire, mais celui d'une émancipation expressive qui n'entretient pas nécessaire un rapport conflictuel avec le marketing… mais qui n'est pas pour autant dénuée de sens politique. Dans ce contexte, l'obstacle à dépasser est celui d'une passivité des publics et l'idéal à atteindre une forme d'individualité expressive et exprimée. Entre ces deux points, le processus en jeu est d'ordre discursif et ne s'articule pas nécessairement à un plan d'action collectif.

2.2.3.5) Synthèse : l'idéologie de l'empowerment collaboratif

Il nous semble ainsi que ce que nous avons qualifié de « nouvel esprit du capitalisme numérique » se caractérise par un glissement sémantique ayant mené la collaboration en ligne des communautés d'usagers-contributeurs aux multitudes d'usagers-expressifs, dont les

plateformes cherchent à combler les exigences émancipatoires à travers la mise à disposition d'architectures favorisant la participation et donc in fine la production de données. En ce sens, les plateformes se présentent bien comme les médiatrices des processus « d'appropriation du pouvoir » des individus, au sens d'une capacité à organiser et maîtriser son propre champ d'action. Ces médiations demeurent cependant incomplètes dans la mesure où les activités des individus s'inscriraient elles-mêmes dans une activité de remixage, de bricolage voire de braconnage des dispositifs.

Cette figure de l'usager-expressif reste cependant ambiguë dans les rapports qu'elle entretient à l'idéal de la communauté en ligne. En effet, elle ne repose pas sur une mise à distance des logiques anti-utilitaristes de l'action mais plutôt sur leur reconfiguration. Les logiques de don n'en sont en effet pas absentes mais elles semblent plutôt s'inscrire dans une logique instrumentale, proche de ce que Frédéric Lordon a pu qualifier « d'intérêt au désintéressement » (Lordon, 2011). Il ne s'agit pas ici de rejouer la controverse opposant l'intérêt souverain aux logiques de don-contre don. Il s'agit plutôt de remarquer que, dans le cadre du web collaboratif, les formes d'*empowerment* s'appuient sur un rapport paradoxal au « don » mais sur un rapport au don quand même. Chez Franck Rebillard, ces logiques sont décrites en termes de « partage » utilitaristes (Rebillard, 2011). Chez Fred Turner[101], elles apparaissent comme une forme « d'individualisme collaboratif ».

Nous proposons de ne pas chercher à résoudre théoriquement ces paradoxes mais plutôt de les considérer comme constitutifs d'une idéologie de l'*empowerment* « collaboratif » en cours de généralisation. Nous mettons ainsi de côté les formulations qui ne laissent place qu'à une vision apologétique de l'*empowerment* qu'il soit de « résistance » ou de nature « marketing » (contributif, participatif, expression ou 2.0). L'expression que nous avons choisie permet ainsi une triple référence :

1) Elle rappelle tout d'abord que cet idéal-type puise ses racines dans la culture « collaborative » des pionniers d'internet et du web ; une culture marquée par un fond anti-utilitariste valorisant la créativité, l'entraide et un rapport passionné au travail.
2) Elle permet par ailleurs de faire référence à la démocratisation et à la massification de cette culture. Dans ce cadre, elle est devenue support de tout un ensemble de

[101] Si l'expression n'est pas utilisée de façon systématique, elle nous semble néanmoins constituer la colonne vertébrale de son travail. C'est notamment ce qu'il explique dans une interview donnée en novembre 2016. URL : https://frama.link/7yH4JKkw

discours qui voient dans les technologies collaboratives un support de participation des publics. Il nous semble ainsi central d'opérer une distinction entre les discours d'*empowerment* des tenants des *fan studies* et ceux des acteurs industriels du web 2.0. D'un côté, il y a une forme de critique « artiste » qui s'est exprimée et massifiée à partir du web 2.0. De l'autre, il y a le résultat, en construction, d'une incorporation de cette critique artiste. D'un point de vue macro sur les modèles économiques du web, cette différence n'est pas visible et surtout, elle n'est pas pertinente par rapport aux objets de recherche traités. Dans ce cadre, ces deux types de discours sont souvent amalgamés. Nous reconnaissons effectivement que ces deux mondes sont loin d'être hermétiques. Et ce d'autant plus que la critique des tenants de la culture participative ne vise pas le capitalisme numérique mais plutôt, en creux, la tendance des industries de la culture et de la communication à produire de la passivité chez les consommateurs et les citoyens. Ainsi, comme l'a bien montré Philippe Bouquillion, il existe une connivence idéologique et morale entre les acteurs du web 2.0 et ceux de la fan culture (2013) : solutionnisme technologique, célébration de la « convergence », valorisation d'un usager actif. Pourtant, analogie n'est pas identité et la distinction entre ces deux discours est heuristique pour penser l'*empowerment*. Comme nous avons essayé de le montrer ci-dessus ces deux types de discours diffèrent du point de vue des formes sociales et communicationnelles qu'ils convoquent. Ainsi, Tim O'Reilly (2005) célèbre l'avènement d'une forme réseau mécanisée (dont le principe constitutif demeure la sagesse des foules), quand Henry Jenkins valorise l'émergence d'un public actif, participatif et expressif. Chez cet auteur, mais aussi chez ses commentateurs français, ce public, qu'il soit réuni en communautés ou non, entretient un rapport connivent mais aussi en rupture avec ceux des acteurs industriels du web 2.0. Là où ces derniers situaient l'idéal à atteindre dans un « cerveau global », la critique artiste des *fan studies* a rappelé la centralité d'une logique de réalisation de soi.

3) Enfin, la dimension « collaborative » permet également de faire référence à l'incorporation de cette critique. Le modèle économique du « web collaboratif » (Bouquillion & Matthews, 2010) suppose ainsi d'agréger des formes de participation à très grande échelle mais de les susciter à partir de discours émancipatoire qui s'incarnent possiblement dans des dispositifs particuliers.

En somme, l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif est pétrie de contradictions, partagée entre une forme d'holisme de la « communauté virtuelle » (émancipateur mais aussi généralisé à outrance et objet d'instrumentalisations marketing) et une forme d'individualisme méthodologique radical (possiblement porteur d'une forme d'émancipation politique et sociale mais aussi condition d'une rationalisation économique efficace et à grande échelle des interactions).

Comme le remarquait Tim O'Reilly, avec qui nous avons ouvert cette sous-section, « *Les secousses [financières et spéculatives] marquent généralement le point auquel une technologie ascendante est prête à prendre sa place au centre de la scène* ». De ce point de vue, la bulle Internet de 2001 ne marque pas l'avènement d'un nouvel esprit du capitalisme numérique mais bien la « crise » qui a rendu possible son émergence. L'article de Tim O'Reilly, « *What is Web 2.0* », écrit seulement quatre ans après l'événement boursier, marque donc le *point de départ* de l'élaboration d'un nouvel esprit du capitalisme numérique. Le modèle économique du « web 2.0 » repose effectivement toujours sur la production de contenus par les utilisateurs mais il nous semble clair que les « raisons qui justifient que l'on s'y engage » sont différentes aujourd'hui de celles exprimée par Tim O'Reilly il y a quinze ans. La dialectique du capitalisme et de ses critiques n'est pas séquentielle mais diachronique. Luc Boltanski et Ève Chiapello mettent bien en valeur cette logique. Le « nouvel esprit du capitalisme » ne s'est pas donné « tout fait » seulement à partir des critiques exprimées en 1968. Il est plutôt le résultat de « réactions et de réponses incessantes aux critiques » jusqu'à trouver une forme aboutie à partir des années 1990 (Boltanski & Chiapello, 1999, pp. 259-304). Dans ce cadre, nous nous sommes donc donné la possibilité la possibilité de considérer les tenants des *fans studies* comme l'une des expression d'une critique « artiste » s'inscrivant dans le prolongement de l'éthique « hacker ».

De notre point de vue, l'élaboration d'un nouvel esprit du capitalisme numérique a donc débuté avec la naissance du « web 2.0 » et son élaboration est toujours en cours. L'idéologie de l'*empowerment* collaboratif est donc elle-même toujours en cours de construction tout comme les dispositifs à travers lesquels elle s'incarne. Pour autant, il est possible d'identifier certains marqueurs forts de l'institutionnalisation de ce nouvel esprit. Les conférences de la maison d'édition « O'Reilly » en était les prémisses. De la même manière, l'introduction en bourse de *Facebook* en mai 2012 constitue un jalon important. Cet événement, dont on avait écrit qu'il annonçait une possible seconde « bulle internet », n'a en effet donné lieu aux secousses

attendues[102]. En ce sens, il témoigne d'une massification efficace et rentable des interactions en ligne et d'une certaine performativité des discours de l'*empowerment* collaboratif.

Pour être complet, ce nouvel esprit du capitalisme numérique devra aller au bout du processus entamé à partir du milieu des années 2000. C'est-à-dire une extension du modèle économique du web collaboratif à toujours plus d'activités et se structurant autour de formes oligopolistiques. À ce titre, nous rejoindrons Nicolas Colin et Henry Verdier lorsqu'ils notent qu'Internet est « *l'objet de courses successives. Courses d'entrepreneurs se lançant à l'assaut d'une nouvelle niche de valeur […] Chacune de ces courses, dans lesquelles des sommes considérables ont été investies, compte beaucoup d'appelés et peu d'élus. Mais chacune a laissé des champions solidement en place sur des marchés identifiés : Amazon a gagné la bataille de la vente en ligne, Google celle des moteurs de recherche, Paypal celle du paiement en ligne, Facebook, celle du social networking* » (Colin et Verdier, 2015 : 84). En somme, le nouvel esprit « collaboratif » du capitalisme numérique renvoie à une incorporation des composantes les plus « artistes » de la critique hacker du travail : valorisation d'un rapport passionné au travail, créativité, recherche d'un épanouissement personnel dans la créativité plutôt que dans la recherche forcenée du profit. La critique sociale qui était en germe dans l'éthique hacker (l'entraide, la petite échelle de la communauté, l'esprit de bricolage en phase avec la transition socio-écologique) a quant à elle été mise de côté, si ce n'est marginalisée. Ce phénomène d'incorporation sélective de la critique n'est pas nouveau. À ce titre, les discours néo-managériaux analysés par Luc Boltanski et Ève Chiapello témoignent d'une incorporation plus importante de la critique artiste que de la critique sociale. Dans notre cas, comme dans celui des deux auteurs, cela ne signifie pas que la critique sociale n'a aucune prise[103] mais plutôt que celle-ci n'a pas fait l'objet d'une incorporation très nette. De ce point de vue, il convient donc de rester attentif à l'expression de cette dernière et aux pratiques et modèles économiques auxquels elle donne possiblement naissance. Pensons par exemple aux réflexions en cours autour du « coopérativisme de plateforme » (Scholz, 2017).

Par ailleurs, cette incorporation sélective ne signifie pas non plus que la dimension « socio-écologique » de la critique hacker n'a pas été entendue. Celle-ci nous semble en effet prégnante dans la valorisation du « *do-it-yourself* », héritage de la culture néo-communaliste. Bien entendu, l'incorporation de cette critique ne repose pas sur une réponse directe aux

[102] Tonnelier, A. (2012, 15 mai). « Facebook réveille les craintes d'une bulle internet ». *Lemonde.fr*. URL : https://frama.link/r_StZnex

[103] Comme en témoignent les discussions autour du digital labor, nous y reviendrons en discussion de cette thèse.

exigences posées, elle ne repose pas sur un changement tel que demandé explicitement par la critique. L'incorporation de la critique correspond bien, nous l'avons dit en introduction, à l'élaboration de dispositifs qui visent à maintenir un écart tolérable entre les moyens mis en œuvre pour générer des profits et un ensemble d'exigence exprimées par les acteurs de la critique. En ce sens, l'incorporation de la part « socio-écologique » de la critique hacker n'a pas consisté à massifier les formes de bricolage technique. Elle a d'abord trouvé une première traduction dans la valorisation des formes amateures de contribution que nous avons évoquée. Elle a peut-être également trouvé une traduction métaphorique dans les formes de « bricolages » techno-sémiotiques permises par les plateformes et applications et auxquelles s'adonnent les usagers. Mais à notre sens, elle a surtout trouvé une traduction dans la massification d'un modèle économique valorisant une « dématérialisation » efficace et optimale des échanges. La « multitude » se présente ainsi comme un modèle économique caractéristique du nouvel esprit du capitalisme numérique et prolonge la forme de développement durable promise par la forme réseau.

2.2.4) Multitude : le grand nombre comme catégorie gestionnaire

L'idéal-type de l'*empowerment* collaboratif que nous avons construit est le résultat d'une incorporation de la critique hacker du travail. Comme nous l'avons dit, cette incorporation suppose une massification des interactions en ligne et donc un changement d'échelle dans la valorisation économique des interactions en ligne. Pour les tenants du web 2.0, ce changement d'échelle correspondrait à la valorisation économique d'une « foule » d'utilisateurs. Cette forme sociale apparaît cependant relativement pauvre et mécanisée en regard des dynamiques expressives et participatives que nous venons de souligner et qui sont au cœur des modèles économiques des plateformes. À ce titre, l'usage que la littérature gestionnaire fait du concept de « multitude » est plus propice à une saisie des logiques socio-économiques auxquelles s'articule l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. En effet, selon les experts Nicolas Colin et Henri Verdier, « *la principale dimension de la révolution numérique [serait] la puissance désormais à l'œuvre à l'extérieur des organisations, la puissance des individus éduqués* », la « puissance de la multitude » (Colin & Verdier, 2015, p. 23). Comme nous allons le voir, cette catégorie est pertinente pour appréhender le modèle économique 2.0. Elle présente cependant une limite importante car elle écrase le méso-niveau organisationnel qui nous intéresse. Dans la prochaine section, nous chercherons donc à expliquer comment nous avons cherché à faire ré-émerger celui-ci.

2.2.4.1) La multitude comme catégorie critique

Notons tout d'abord que cette catégorie est utile pour décrire les logiques économiques du nouvel esprit du capitalisme numérique car elle résulte de l'incorporation d'un ensemble de discours critiques visant le « capitalisme informationnel ». La « multitude » est d'abord un concept issu de la philosophie critique de Michaël Hardt et Antonio Negri, avant d'être repris et développé par l'économiste Yann-Moulier Boutang. Encore une fois, l'incorporation de cette critique ne signifie pas que ses exigences aient été complètement satisfaites. À ce titre, le concept de multitude est loin d'avoir perdu toute portée critique dans l'esprit de nombre de chercheurs[104]. En revanche, nous postulons que l'incorporation de cette critique a donné lieu à la mise en place de dispositifs spécifiques, qu'il nous appartiendra de décrire. En l'occurrence, les dispositifs que nous souhaitons étudier sont le résultat, toujours partiel, d'un jeu entre la massification de la valorisation économique des interactions et une critique appelant à une économie et à une société plus ouverte, contributive et durable. Avant de nous intéresser en détail à ces dispositifs tentons donc d'abord d'en dresser l'arrière-plan idéologique et théorique.

Les discours gestionnaires portant sur « l'économie des multitudes » puisent donc d'abord leurs références dans une théorie politique critique cherchant à tirer les conséquences de la mondialisation et de l'avènement des technologies de l'information et de la communication. Pour Michaël Hardt et Antonio Negri, la « multitude » renvoie ainsi à l'idée d'une révolution démocratique globale à travers des échanges décentralisés. Ce modèle politique en réseau trancherait avec les modèles unitaires hérités de la politique (qu'il s'agisse du « un » de la dictature, de celui de la « nation » ou du « peuple ») pour signer l'avènement d'une intelligence collective « en essaim ». Comme l'expliquent les auteurs : « *Les essaims que nous voyons se dégager dans les nouvelles organisations politiques réticulaires se composent d'une multitude d'agents créatifs et différents […] Les membres de la multitude n'ont pas à devenir semblables ou à renoncer à leur créativité pour communiquer et coopérer* » (Hardt & Negri, 2004, p. 119). La multitude serait le cœur, vivant, créatif et décentralisé, d'une « biopolitique » (immanente et marquée par des relations collaboratives) opposée à un « biopouvoir » (transcendant et cherchant à imposer un ordre).

[104] Le concept de multitude n'a pas perdu toute portée critique et agrège un ensemble de propositions critiques voyant dans l'éthique et les pratiques hacker un moyen de lutte politique toujours d'actualité. Le chercheur en SIC Olivier Sarrouy (2017) nous invite ainsi à considérer « la gouvernementalité numérique / libérale » comme une « tactique politique ». C'est-à-dire que celle-ci contribuerait aussi à dégager des zones d'autonomie capables de neutraliser les mécanismes de pouvoir.

La multitude fonde donc sa conception du pouvoir sur la figure du réseau décentralisé. En cela, elle se présente comme une généralisation, limitée (Sébastien Broca, 2008), de formes d'intelligence collective entrevues à plus petite échelle, notamment celle des communautés du logiciel libre et plus généralement des pionniers de l'Internet. Au-delà de cette acception critique radicale, le concept de multitude trouve également une issue plus réformiste en lien avec la possibilité d'un développement durable à l'heure d'une généralisation d'une des technologies numériques. C'est l'option défendue par Yann Moulier-Boutang pour qui la valorisation du travail de la multitude permet d'envisager une forme d'écologie adaptée au système d'accumulation du « capitalisme cognitif ». En effet, contrairement au capitalisme industriel, qui dépend de l'accumulation de machines et de l'organisation du travail autour de celles-ci, le capitalisme cognitif renverrait en effet à une forme d'accumulation portant sur « *la connaissance et sur la créativité, c'est-à-dire sur des formes d'investissement immatériel* » (Moulier Boutang, 2007, p. 86). Cette prégnance de l'immatériel s'articule à une promesse de « dématérialisation[105] » des échanges participant de la promesse d'un nouveau rapport entre économie/écologie. Ainsi, « *cette montée de la 'coopération entre les cerveaux'* » *implique[rait] un déclin du paradigme énergétique et entropique de la force de travail, comme de la transformation des marchandises matérielles dans la production de richesses* » (Moulier Boutang, 2007, p. 82). Celle-ci arriverait alors à point nommé dans la mesure où « *la dépense énergétique par dissipation d'énergie consubstantielle au modèle mécanique du capitalisme industriel touche aux limites de la biosphère terrestre* » (Moulier Boutang, 2007, p. ibid.). Le capitalisme cognitif s'inscrirait ainsi plus généralement dans une « troisième révolution industrielle » (Rifkin, 2013) appelant possiblement une synergie vertueuse entre développement durable et Internet. Cependant, comme l'explique Yann Moulier-Boutang, la mise en œuvre de ce nouveau rapport économie/écologie dépendrait de la capacité des acteurs du capitalisme cognitif à stabiliser un rapport équitable avec la multitude de « travailleurs cognitifs ». Filant la métaphore zoologique de l'essaim, déjà présente chez Michaël Hardt et Antonio Negri, l'économiste aborde ainsi ce rapport en cours d'élaboration à travers la notion

[105] Bien que certains tenants de l'hypothèse du capitalisme cognitif s'en défendent. En SIC, Olivier Sarrouy (2016) considère qu'il est important de distinguer immatériel et dématérialisation., L'hypothèse fondamentale sous-tendant le capitalisme cognitif serait en effet que la « valeur des marchandises » tendrait de plus en plus à reposer sur leurs caractéristiques immatérielles : « leur marque, l'innovation technologique ou 'sociale' qu'elles cristallisent, leur capacité à intégrer les consommateurs dans des réseaux de pratiques ». Pour autant la place centrale de l'immatériel dans la valeur des marchandises ne supposerait pas pour autant de récuser « l'importance quantitative du travail 'matériel' à l'échelle mondiale, ni son rôle dans la production de la valeur d'usage des marchandises ». À rebours de cette conception, il nous semble *a minima* que la notion « d'immatériel » est trompeuse dans la mesure où elle suspend la question de l'infrastructure matérielle qui la rend possible. Ainsi, comme nous le défendrons en discussion, il nous semble, au contraire, que l'objectif d'une transition socio-écologique mondiale suppose précisément de se saisir de façon critique du coût matériel de l'immatériel.

de « pollinisation » (Moulier Boutang, 2010). Il s'agit ainsi de relever que la plus-value des acteurs du capitalisme cognitif dépend non seulement de l'exploitation d'une « force de travail » mais aussi de celle d'une « force invention », c'est-à-dire d'une capacité cognitive et vivante. Selon la métaphore employée, cette exploitation de « deuxième degré » ne peut cependant pas s'appliquer sur les abeilles de façon individualisées. Elle dépend d'une activité de « pollinisation » qui est nécessairement collective. À ce titre, Google constituerait un modèle typique de l'exploitation de la capacité « pollinisatrice » des internautes. L'entreprise « *fonctionne comme modèle, parce qu'à côté des dix-neuf mille personnes qui travaillent à Moutain View […] il y a aussi quinze millions de personnes par seconde qui cliquent et qui travaillent pour lui, et qui ne sont pas ses employé* » (Moulier Boutang, 2010, p. 210). En cela, Google se démarquerait par sa capacité à valoriser indirectement des « immatériels » signant ainsi la suprématie du capitalisme cognitif sur le capitalisme de marché. Ce rapport particulier entre les plateformes et la multitude d'internautes qui les pollinisent ouvrirait ainsi la production de la valeur à des relations plus ouvertes et émancipatrices. L'exploitation de la force invention dépendrait en effet de deux types d'immatériels : des connaissances codifiables (dites « immatériel 1 ») mais aussi un ensemble de connaissances non codifiables, non répétables et singularisé chaque fois (dites « immatériel 2 »). La place de ces seconds immatériels dans le modèle du capitalisme cognitif ouvrirait ainsi à un rapport moins instrumental et rationalisé au travail[106].

2.2.3.2) La multitude comme catégorie gestionnaire

Cette approche possède un intérêt heuristique non négligeable. Elle permet d'appréhender, par contraste avec le capitalisme industriel, les logiques générales du capitalisme cognitif. Nous jugeons en revanche la métaphore de la pollinisation trompeuse en vue d'une approche spécifique du modèle économique des plateformes. En effet, cette dernière laisse entendre que le processus d'accumulation de la valeur dépend d'un environnement « naturel » où la communication des travailleurs cognitifs serait libre, où elle se déploierait sans entrave au sein d'espaces ouverts - à la manière de l'abeille se déplaçant de fleur en fleur. Or, il nous semble que cette métaphore manque justement l'intérêt instrumental que suscitent les logiques de la « pollinisation », c'est-à-dire de l'exploitation de la force-invention, chez les acteurs du capitalisme cognitif. Tout du moins, si ces dimensions sont évoquées dans les travaux de Yann Moulier-Boutang, l'image de la « pollinisation » en annule la force. Pour cette raison,

[106] En particulier du point de vue de la construction d'un « New Deal » adapté au modèle d'accumulation du capitalisme cognitif et dont « revenu d'existence » constituerait la pierre de touche.

nous préférons ne pas prolonger outre-mesure cette image, au risque d'en écorner la valeur utopique qui elle demeure certainement pertinente[107].

Cet intérêt gestionnaire pour la force-invention est palpable depuis plusieurs années à travers le développement des stratégies dites de « *knowledge management* ». Il nous semble cependant percevoir un renouvellement singulier de cette thématique dans la littérature dédiée au management de la collaboration en ligne. Pour les experts en entrepreneuriat numérique Nicolas Colin et Henri Verdier, « l'alliance avec la multitude » apparaît comme un contre-modèle à une forme de manipulation des foules à visée économique. Comme ils l'écrivent : « *Une multitude est plus qu'une foule, car elle est faite d'individus ayant leur propre subjectivité, leurs désirs, en constante interaction et dotés d'un pouvoir d'agir* » (Colin & Verdier, 2015, p. 59). En ce sens, la multitude renvoie bien ici à une incorporation managériale des discours de l'*empowerment* collaboratif que nous avons mis à jour dans la sous-section précédente. Tout l'enjeu consiste alors à comprendre comment capter le plus efficacement l'activité dégagée par ce qui ressemble moins à une forme de pollinisation paisible qu'à une forme d'individualisme collaboratif anarchique, spontané et expressif. Comme l'écrivent toujours les deux experts : « *La multitude, c'est vous, c'est nous, ce sont les utilisateurs, qui se précipitent en essaim sur un service ou un produit, et qui peuvent s'en éloigner tout aussi vite. La multitude est puissante, mais elle n'est pas captive. Faire levier de la multitude, c'est aujourd'hui le cœur de la puissance* » (Colin & Verdier, 2015). Ainsi tout l'enjeu pour les organisations « collaboratives » ne serait pas seulement celui de capter l'activité de la multitude mais aussi et surtout de l'orienter, de l'accompagner, de la « stimuler » voire de la *structurer*. Il ne s'agit pas simplement de *capter* la valeur mais aussi de devenir une plateforme « dont le design *organise la circulation de la valeur* entre les utilisateurs eux-mêmes » (Colin et Verdier, 2015 : 25). Par conséquent, il nous semble que « l'économie de la multitude » correspond directement à un enjeu de rationalisation de l'activité collaborative d'un très grand nombre d'utilisateurs dont on postule qu'ils sont déjà engagés dans une idéologie de l'*empowerment*. Cette rationalisation s'avère cependant paradoxale. D'une part parce que, dans le cadre des plateformes de consommation collaborative, elle est censée prolonger une promesse de généralisation du développement durable (Dalbin, 2016). C'est idée est notamment présente dans les discours d'accompagnement des experts de l'économie collaborative où la valorisation de la convivialité des échanges croise celle du « pouvoir du nombre ». Ainsi, comme l'explique Rachel Botsman et Roo Rogers (2011, p. 59): « *[…] au fur et à mesure que les gens en finissent*

[107] Cf. note de bas de page précédente.

avec un comportement de consommateur hyper-individualiste, et passent d'un 'esprit moi' à un 'esprit nous', une dynamique d'empowerment émerge. Plus précisément, les réseaux en ligne rassemblent à nouveau les gens, ce qui les rend plus enclins à tirer parti de la règle d'or : il y a du pouvoir dans le nombre ». La mise en musique de ce « pouvoir » par les plateformes est ainsi considérée comme une condition pour une optimisation durable des ressources. D'autre part, la rationalisation de l'activité de la multitude est paradoxale parce qu'elle acte la nécessité de ne pas trop contraindre la force-invention des utilisateurs. Tout l'enjeu est donc bien de concilier une codification des interactions (nécessaire à la valorisation économique de l'activité des internautes) avec la préservation de la singularité, de la créativité mais aussi de l'efficacité des interactions (répondant d'une exigence d'émancipation individuelle). En somme, comment concilier processus de rationalisation de la multitude et préservation d'un idéal d'*empowerment* qui s'est construit sur les bases d'une démocratisation et une extension des services du web collaboratif ? Il nous semble possible d'aborder cette question en interrogeant les « dispositifs » que constituent les plateformes.

2.3) Les SACI de plateformes : support des processus d'*empowerment* ?

La mise en plateforme de la multitude semble donc représenter un enjeu gestionnaire de premier ordre. Partant du constat selon lequel les travaux sur la régulation de l'activité au sein des plateformes tendent à renouveler l'individualisme méthodologique propre à la valorisation du *grand nombre* (la « multitude »), nous chercherons à interroger les formes de socialisation communautaire à l'œuvre au sein de ces dernières. Nous postulerons ainsi que les plateformes de consommation collaborative ne peuvent se départir de services et applications à vocation communautaire (SACI) (Galibert, 2004). Ces derniers pourraient alors constituer des dispositifs d'*empowerment* sociotechnique et idéologique utiles au fonctionnement efficient des processus productifs des plateformes d'intermédiation.

2.3.1) Les plateformes, cœur d'un dispositif communicationnel

L'économie des multitudes témoigne d'une incorporation gestionnaire de la thématique de l'*empowerment* dont la culture numérique est porteuse. La notion renvoie en effet à l'idée d'un très grand collectif dont on ne valorise pas seulement le potentiel évaluatif mécanisé (la foule) mais aussi les aspects subjectifs, créatifs et expressifs. Cependant, la perspective d'une économie des multitudes, porteuse d'*empowerment* et vertueuse sur un plan socio-écologique, apparaît largement détachée de la réalité organisationnelle et communicationnelle de l'économie numérique collaborative. En effet, si les tenants des « multitudes » montrent

souvent en exemple les dispositifs auréolés d'une éthique contributive non-marchande, à l'instar de *Wikipédia*, force est de reconnaître que la « collaboration » de très grands collectifs en ligne se concentre aujourd'hui autour des « plateformes » ; acteurs phares du nouvel esprit du capitalisme numérique. Aussi, il nous faut quitter les discours enchantés ou critiques de la multitude pour saisir, à un niveau plus méso d'analyse, la dimension organisationnelle des *plateformes* qui s'en revendiquent. Il s'agit ainsi de saisir à travers quels dispositifs les plateformes de « consommation collaborative » structurent l'activité de très grands collectifs d'utilisateurs, entre rationalisation des interactions et préservation de l'authenticité et de la singularité de ces dernières.

2.3.1.1) Dispositif d'intermédiation

Pour ce faire, il nous faut d'abord définir la notion, hautement polysémique, de « plateforme ». Cette notion peut en effet désigner des types divers d'acteurs économiques, de services et de systèmes techniques – sans évoquer ses acceptions pré-numériques du terme notamment en sciences de gestion (Beuscart & Flichy, 2018b, p. 9). Nous pouvons cependant partir du constat selon lequel la démocratisation des « plateformes » est liée à l'essor des services et applications du web collaboratif, dont ceux de la consommation collaborative. Dans ce cadre, les plateformes ont alimenté différents travaux en sciences humaines et sociales. La sociologie s'est par exemple saisie des formes d'échanges à l'œuvre sur les plateformes (Jacquet, 2015; Peugeot et al., 2015; Trespeuch, Beuscart, Pharabod, & Peugeot, 2019) ou encore reconfigurations du travail que celles-ci-induiraient (Aguilera et al., 2018; Cardon & Casilli, 2015). Ces travaux ont ainsi contribué à une déconstruction des discours d'*empowerment* associés aux plateformes, en cherchant à focaliser l'attention sur les activités *réellement* menées sur ces dernières. En SIC, les plateformes sont également au cœur d'un ensemble d'analyses empiriques et théoriques variées. Elles constituent ainsi un objet « en cours d'exploration », comme le suggérait l'appel à contribution du laboratoire COSTECH pour une journée d'étude sur le sujet[108].

Ces travaux nous permettent de dépasser l'approche mécaniste des tenants de l'économie numérique. Les SIC permettent notamment de comprendre que l'objet principal des plateformes n'est pas de « faire alliance avec les multitudes » mais de façon plus pragmatique « *l'appariement d'une offre et d'une demande en proposant un ensemble cohérent de fonctions techniques, informationnelles et transactionnelles* ». Vincent Bullich et Thomas Guignard

[108] Bigot, J-E., Collomb, C., Mabi, C., Picard, M. Pineau, K. et Rossi, J. (2020). « Plateformes et plateformisation au regard des SIC : Approches, concepts, perspectives ». URL : https://frama.link/w3R6q8nF

(2014, p. 202) suggèrent ainsi que les plateformes numériques se caractérisent par une « activité de médiation » entre des acteurs hétérogènes, à travers un même dispositif sociotechnique. Si ces traits renvoient, chez ces auteurs, aux plateformes de contenus numériques, nous suggérons qu'ils s'appliquent également aux plateformes de consommation collaborative. Dans ce cas, l'intermédiation numérique diffère du point de vue des biens échangés. Ces derniers ne sont alors plus « immatériels » – n'existant que sur les réseaux (Bullich, Guignard, 2011, p. 2) – mais renvoient, au-delà de leur dimension symbolique en ligne, à des actifs matériels considérés comme « sous-utilisés » (une place disponible dans une voiture par exemple).

Cette différence n'est pas mineure puisqu'elle implique de la part des plateformes de garantir que les transactions menées en ligne sont effectives hors ligne. Au-delà de cette spécificité, l'intermédiation assurée par les plateformes de consommation collaborative consiste bien toujours à assurer les médiations d'une « place de marché virtuelle ». Comme les plateformes de contenus numériques, leur activité consiste donc en « l'articulation de plusieurs lieux d'échanges nommés 'versants' - c'est-à-dire en la proposition de différents biens ou services à chaque catégorie d'utilisateurs » (trouver une place disponible dans une voiture effectuant un trajet, trouver des passagers pour remplir sa voiture). Ainsi, du point de vue des industries de la culture et de la communication, nous pouvons approcher les *plateformes* comme un dispositif de marchandisation de l'intermédiation numérique, résultant d'une incorporation de la critique du capitalisme informationnel. Comme le résume bien Jacob T. Matthews (2015) : « *Leurs revenus sont dépendants de leur capacité à 'monétiser' directement ou indirectement les échanges culturels et informationnels. Pour ces nouveaux intermédiaires, l'extraction de plus-value paraît moins directement liée à l'appropriation privée de contenus culturels via les DPI et/ou la vente de biens ou de services, même si ces logiques gardent une place significative. Les plateformes d'intermédiation numérique s'appuient principalement sur un modèle issu des champs de la publicité et de la finance* ». Les commissions perçues seraient ainsi justifiées par l'intermédiation opérée entre différents versants des plateformes (entre particuliers et/ou vis-à-vis d'entités commerciales acheteuses de données). Cependant, il est important de souligner que les plateformes ne se limitent pas à un dispositif de marchandisation de l'intermédiation. Une telle conception tendrait en effet à prolonger les discours des propriétaires qui se présentent comme de simples intermédiaires des échanges. Comme l'a bien montré Tarleton Gillespie la « métaphore » de la plateforme n'est pas neutre et la promesse d'horizontalité des échanges dissimule des structures hiérarchiques, des représentations sociopolitiques ainsi qu'un ensemble de relations de pouvoir (Gillespie, 2010, 2017). La marchandisation de

l'intermédiation appelle une architecture collaborative particulière qui cadre les interactions sociales et dont il est nécessaire de souligner le pouvoir normatif. Avant de nous intéresser spécifiquement aux enjeux de structuration, cette dimension normative du dispositif appelle cependant à plusieurs éclaircissements.

2.3.1.2) Dispositifs et médiations

Le dispositif est en effet une notion très largement travaillée par la théorie critique. Dès lors, aborder les plateformes comme des dispositifs dont il s'agirait d'acter le potentiel normatif pourrait laisser à penser que la structuration de l'activité ne relève que d'une dimension de politique de contrôle. Si nous n'entendons pas mettre à distance cette logique, le questionnement organisationnel que nous poursuivons, visant à prendre en compte les capacités des internautes, appelle à penser le dispositif en lien avec les médiations qui le constituent systématiquement. De ce point de vue, il nous semble tout d'abord pertinent d'inscrire notre propos dans le cadre de la critique que le philosophe André Berten a proposée de la notion de dispositif (Berten, 1999). Celle-ci présente en effet l'intérêt de partir du dispositif tel qu'il est approché chez Michel Foucault mais tout en défendant l'idée selon laquelle les dispositifs demeurent, au-delà de leur aspect stratégique, des éléments d'un environnement « disponible » pour les individus. En effet, comme il l'explique :

« *Le dispositif foucaldien s'applique en effet sur le corps de l'individu et par là sur son esprit, mais il reste extérieur ; il produit de la subjectivité, mais n'est pas produit par la subjectivité. L'insistance sur le côté 'pouvoir' normalisateur du dispositif le rend malveillant et inamical. S'il produit du savoir, celui-ci est immédiatement retraduit, réinvesti en pouvoir […] Si on réintroduisait dans les rouages dispositifs l'individu actif - ce que Foucault se garde bien de faire - on constaterait la prodigieuse inventivité, la créativité proliférantes qui se révèle dans la mise en place des dispositifs. Non seulement chaque dispositif inclut des savoirs multiples, transversaux, ramifiés, mais encore, le dispositif lui-même devient un milieu producteur de savoir : échappant maintes fois à l'intention qui 1' a fait naitre, il est alors détourné, utilisé pour des usages imprévus, remanié pour servir à résoudre tel ou tel problème, transposé d'un domaine mortifère à une zone de pacification* » (Berten, 1999, p. 35)

Il s'agirait alors de considérer avec autant d'attention ce que le dispositif a de contraignant (« pouvoir sur ») que ce qu'il a de génératif (un « pouvoir de »). Du point de vue de notre recherche, la convocation de cette approche relève d'un niveau méthodologique. Il s'agit en effet moins de discuter l'ontologie du dispositif que de ne pas enfermer trop rapidement les

plateformes de consommation collaborative dans une logique de contrôle. Si tel était le cas, nous serions tout d'abord conduits à rejeter à priori les discours émancipateurs des plateformes. Pourtant, si ces derniers relèvent d'une forme d'incorporation de la critique, il ne s'agit pas pour autant de les réduire à cela – au moins heuristiquement. D'autre part, en limitant le dispositif à une vision stratégique, nous serions conduits à limiter la participation des internautes à une logique de résistance. Pourtant, comme nous l'avons montré dans cette première partie, l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif tend justement à reposer sur l'idée que la relation entre les usagers et les propriétaires des plateformes est faite de tensions mais aussi possiblement d'accord, ou tout du moins d'une certaine recherche de celui-ci ; c'est tout du moins une idée défendue par Henry Jenkins.

Un tel décrochage par rapport à une logique stratégique est rendu possible à travers une autre conceptualisation, non du dispositif, mais plutôt des médiations qui le constituent. Il s'agirait d'une part de reconnaître que les technologies de l'information et de la communication ont largement contribué à brouiller l'opposition technique/symbolique. Selon une logique chère à Luc Boltanski et Ève Chiapello, l'idéologie n'est pas l'extérieur d'une logique techno-économique, mais elle est bien toujours engagée dans des actions, ancrée dans le réel et traduite dans un ensemble de dispositifs. Ces dispositifs font alors partie d'un monde « environnant », accessible aux individus. À partir de là, il est alors possible d'interroger la rationalité même des dispositifs. Dans la mesure où ceux-ci sont moins extérieurs que constitutifs du monde environnant, la capacité qui leur est généralement attribuée de « transmettre des savoirs » devient discutable. En déplaçant plutôt la focale vers les formes de médiations des savoirs, il s'agit alors de « *prendre en compte les éléments de l'environnement cognitif […] comme milieu potentiel de développement des compétences, des savoirs et des savoir-faire* » (Berten, 1999, p. 41). Ainsi, penser les dispositifs, ce serait aussi laisser la place à la capacité des individus de les modifier, de se les approprier et de faire preuve de créativité à partir d'eux. Cette logique n'est pas étrangère au « bricolage » théorisé par Claude Lévi-Strauss (Lévi-Strauss, 1996). Elle n'est pas non plus étrangère aux « braconnages » conceptualisés par Michel de Certeau (1990) et repris à leur compte comme une forme à part entière de participation par les tenants des *fan studies* (Jenkins, 2014). Dès lors :

« *Les dispositifs, c'est une manière d'envisager l'environnement naturel ou construit de l'homme comme lieu non d'acquisition et de transmission du savoir, mais comme réseau de médiation du savoir - à partir de quoi, certes, peuvent émerger des acquisitions et des*

transmissions. Mais, dans la mesure où il s' agit de médiation, on ne peut pas prédéterminer ce qui sera appris » (Berten, 1999, p. 42)

Pour autant, il ne s'agit pas non plus de se montrer naïf vis-à-vis de la capacité d'une pensée gestionnaire des dispositifs à instrumentaliser les logiques sociales de la médiation des savoirs. D'une part, comme le rappelle bien Luc Boltanski, les dispositifs du « mode de domination gestionnaire » se caractériseraient par une capacité d'absorption de la critique à travers toute une série « d'épreuves ». De ce point de vue, les acteurs gestionnaires prendraient appui sur des dispositifs toujours plus « environnants » pour priver la critique du parti-pris de l'extériorité qui faisait sa force en vue d'une « mise en cause la réalité » (2009, p. 205). D'autre part, à un niveau peut être moins politique, il est également possible de remarquer que les stratégies gestionnaires se caractérisent également par une capacité à instrumentaliser les logiques d'apprentissage, comme l'illustre bien les démarche de management de la connaissance (*knowledge management*) ou, dans un autre registre, le « *community management* » (Galibert, 2014). Dans ce cas, il s'agit bien d'acter l'impossibilité de prédéterminer ce qui sera appris, mais tout en cherchant à orienter la production des savoirs des internautes.

En somme, cette conception du dispositif nous conduit à considérer que la pensée gestionnaire témoigne d'un certain intérêt pour les logiques de médiation des savoirs. Ces intérêts peuvent alors converger (par des formes d'accord ou de négociation) mais aussi diverger par rapport aux effets attendus. Afin d'approcher le cas des plateformes, il nous semble cependant nécessaire de sortir d'une vision trop ontologique du dispositif. En effet, si nous faisons le constat d'une multiplication et d'une dissémination des dispositifs, à tel point que ceux-ci constituent un environnement direct pour les individus, il est alors pertinent de prendre en compte leur diversité et leurs spécificités locales. Dans un premier temps, il est donc nécessaire de dégager, à minima, une acception communicationnelle et organisationnelle du dispositif avant de chercher à caractériser cette notion par rapport aux logiques des plateformes du web collaboratif.

2.3.1.3) Dispositif communicationnel

Les SIC ont effet largement investi la notion de dispositif. Comme le suggèrent Violaine Appel, Hélène Boulanger et Luc Massou (2010), il est possible de passer d'une pensée du dispositif à l'analyse des « dispositifs d'information et de communication ». Dans la

perspective organisationnelle qui est la nôtre, différents travaux nous permettent d'interroger les relations entre médiation et contrôle que nous avons mises en évidence ci-dessus.

À partir de la proposition de Violaine Appel et Thomas Heller (2010) nous proposons donc de saisir les dispositifs de communication à partir de trois niveaux : un premier d'agencement, un second de médiation sociotechnique et un dernier que nous qualifierons d'idéologique. Ces trois dimensions sont proposées comme des types de conceptualisation différentes mais, ainsi que le propose les auteurs, il nous semble possible d'articuler ces dimensions – en opérant des choix et donc sans pour autant leur conférer bien entendu la même importance dans notre travail.

Le dispositif peut donc tout d'abord consister en un « *un travail de repérage d'éléments qui sont d'ordre méthodologique ou qui relèvent des énoncés pris en compte dans une analyse* ». De ce point de vue, interroger le fonctionnement des plateformes consiste donc d'abord à interroger ce qui participe de la structuration de l'activité sur ces dernières. Il s'agit alors bien de prendre en compte l'hétérogénéité en considérant le rôle les plateformes elles-mêmes, en tant que dispositif sociotechnique, mais aussi les discours qui les entourent, les pratiques de gestion qui s'y déploient ou en assurent le fonctionnement. Dans notre cas, il s'agira plus particulièrement de repérer les éléments qui peuvent constituer le support des discours d'*empowerment* mais aussi ceux qui peuvent être, possiblement, le support des processus que nous recherchons. À partir de la catégorisation que nous avons proposée dans la section précédente, nous serons donc particulièrement attentifs aux éléments qui visent à favoriser l'expression des usagers voire certaines formes de participation en ligne.

Cette logique « d'agencement » nous conduit nécessairement à envisager la dimension « sociotechnique » des dispositifs étudiés. À ce niveau, il s'agit en effet d'aborder le dispositif comme un « processus » support d'une co-construction social/technique. Il s'agit ainsi de considérer que la structuration des activités des internautes ne relève pas uniquement d'une logique d'agencement mais aussi de la mise en interaction d'un ensemble d'acteurs avec un système technologique donné. Nous retrouvons ici l'interrogation sur les médiations puisqu'il s'agit de considérer la façon dont les dispositifs construisent leurs utilisateurs et inversement. L'enjeu consiste alors à repérer les éléments du dispositif sociotechnique qui visent à favoriser cette co-construction dans une logique d'*empowerment* des usagers. Cependant, comme nous l'avons relevé dans le premier chapitre, l'*empowerment* constitue d'abord une notion largement idéologique.

Les processus n'existent qu'en tant qu'ils font référence à un « obstacle à dépasser » et un « idéal à atteindre ». Aussi, l'identification potentielle de ce type de processus ne peut se faire qu'en référence à des discours et constructions symboliques qui contribuent à inscrire des médiations sociotechnique donné dans une pratique qui fait sens ; en l'occurrence qui s'inscrit dans une perspective présentée comme « émancipatrice ». Ces discours peuvent alors être le fruit des usagers eux-mêmes, dans une perspective critique où il s'agirait d'élaborer une pratique d'*empowerment* à partir de la plateforme. Cependant, ils peuvent également être le résultat d'un ensemble de rationalisations de nature gestionnaire (Bouillon, 2009) qui viseraient à *optimiser* et *codifier* des processus donnés et en justifier le caractère émancipateur. Entre ces deux positions, demeure également l'hypothèse que la construction des processus sociotechniques d'*empowerment* est le fruit d'une action conjointe, conflictuelle ou convergente, de la part des usagers et des marketeurs. La possible intervention des marketeurs dans la construction de ce type de processus justifie donc à notre sens d'aborder également le dispositif dans une perspective « critique », qui est le troisième niveau d'analyse que nous revendiquons. Il s'agit alors d'approcher « *la logique interne du dispositif dans ses effets ou enjeux politiques* » (Appel & Heller, 2010). Ce niveau d'approche n'est donc jamais totalement délié du niveau « analytique » précédent. De ce point de vue, les processus d'*empowerment* possiblement à l'œuvre et participant de la structuration des activités en ligne peuvent aussi être abordés comme la pièce d'un dispositif de contrôle plus général. C'est par exemple la proposition de Bernard Floris lorsqu'il envisage les services de communication comme une « *une pièce maîtresse des dispositifs managériaux actuels* » (Floris, 2000). Dans notre cas, cela suppose donc s'assumer un certain parti-pris d'extériorité sur l'analyse des processus communicationnels d'*empowerment* en cherchant toujours à comprendre comment ceux-ci s'articulent aux modèles économiques des plateformes d'intermédiation et/ou à des pratiques pouvant contraindre celui-ci.

2.3.2) Structurer l'activité au sein de plateformes

Nous avons suspendu un moment notre réflexion au sujet des formes de structuration de l'activité pour préciser la notion de *dispositif*. Cette étape nous conduit à envisager les plateformes d'intermédiation comme prise dans un dispositif communicationnel plus général. Notre travail consiste alors à repérer, à partir des trois niveaux d'analyse mentionnés ci-dessus, ce qui peut s'apparenter à une *incorporation* de l'idéologie et des processus d'*empowerment* dans les dispositifs de structuration de l'activité dont dépendent les entreprises du web collaboratif. Pour ce faire, nous proposons de nous intéresser aux propositions qui, en SIC,

contribuent à interroger les modalités de structuration de l'activité des internautes. Pour chacune d'elle, nous chercherons à identifier celles qui sont propices à donner à voir le type de processus qui nous intéresse.

Nous nous concentrons sur les travaux qui ont cherché à approcher de façon directe les plateformes comme des dispositifs pensés pour répondre à un impératif de marchandisation de l'intermédiation numérique dans le cadre du nouvel esprit du capitalisme numérique que nous avons décrit précédemment. Nous laisserons donc de côté tout un ensemble formes de dispositifs et de médiation, notamment celles relevant du « coopérativisme de plateforme » fondée sur le principe d'échanges, marchands ou non, plus justes et solidaires (Scholz, 2017). Cela ne signifie pas que nous réduisons les plateformes d'intermédiation numérique à une forme « d'ubérisation ». C'est-à-dire à une massification des principes du *crowdsourcing* conduisant à un contournement du cadre salarial traditionnel. En revanche, nous nous concentrons bien sur les travaux qui traitent explicitement de plateformes à but lucratif et insérées dans les logiques capitalistiques étudiées précédemment.

2.3.2.1) Disciplinarisation des foules

Cette précision apportée, il nous semble possible de distinguer au moins trois approches de la structuration de l'activité en ligne à partir des SIC. Chacune d'entre elle permet de comprendre de façon différente les rapports qu'entretiennent les plateformes avec les dynamiques d'*empowerment*. De façon schématique nous pouvons dire que ces trois approches abordent respectivement les plateformes comme un dispositif disciplinaire, comme un dispositif sociotechnique visant l'encadrement des usagers ou comme un dispositif sociotechnique et idéologique visant la régulation des pratiques des internautes. Nous entendons montrer la pertinence de cette dernière voie du point de vue de notre démarche, attachée à saisir l'incorporation de l'*empowerment* et sa traduction dispositive.

La première approche est issue d'un ensemble de travaux critiques qui se proposent de prolonger les analyses du mode de valorisation industriel aux plateformes d'intermédiation numérique. Ces dernières sont ainsi abordées comme un dispositif de disciplinarisation de la multitude, dont il s'agirait de corrompre le potentiel transformateur et révolutionnaire. À partir du cas du moteur de recherche de Google, Cléo Collomb (2015) interroge ainsi un processus de « mise en foule de la multitude » qui correspond à « *l'agrégation technique des actions d'un très grand nombre d'individus diversifiés, postulés comme autonomes et maintenus en indépendance* ». Les médiations organisationnelles sous-tendant la production d'une « foule

sage » ont plus particulièrement été interrogés par Olivier Sarrouy, en particulier dans le cadre de plateforme de *crowdsourcing*. Les dispositifs mis en œuvre viseraient alors à « *redistribuer les schèmes des concepteurs au-devant des acteurs de telle sorte à soustraire leur coordination de toute nécessité à l'intériorisation préalable de la représentation partagée d'un plan d'action* » (Sarrouy, 2014, p. 195). Cette individualisation paradoxale du rapport à l'interaction serait assurée par un ensemble « d'objets-types », fonctionnant comme des opérateurs de *contrôle et de contrainte de l'énonçable*. En somme, les dispositifs à l'œuvre viseraient une discrétisation radicale des actions (une codification technique généralisée) et ainsi à la suspension de toute logique de socialisation en ligne, qu'elle soit d'ordre interindividuelle, groupale, communautaire ou décentralisée (de type multitude). Si cette perspective est potentiellement pertinente pour saisir le modèle organisationnel de certains dispositifs spécifiques de *crowdsourcing*, elle ne nous semble pas adaptée aux spécificités des plateformes de consommation collaborative. Comme nous l'avons montré ci-dessus, ces dernières se distinguent des plateformes de contenus numériques – et à fortiori de celles d'externalisation vers la foule[109] – car l'intermédiation en ligne se traduit par des échanges de biens et de services hors ligne (les plateformes assurant alors la mise en relation et la transaction mais pas l'échange en soi). Dès lors, la logique de contrôle dispositive manque toute une partie de l'échange. De plus, il nous semble que la consommation collaborative répond d'une promesse d'émancipation conviviale qui apparaît peu compatible avec une telle rationalisation mécanique des interactions. Enfin, cette approche conduit à une opposition plateformes/*empowerment* (entendu comme une puissance d'agir décentralisée, massive et de résistance) qui ne tient pas compte des logiques d'incorporation de la critique que nous recherchons. En suspendant le dispositif à une vision disciplinaire qui repose sur l'idée d'un pouvoir comme *transmission* des savoirs. Elle tend dès lors à mettre de côté l'ensemble des médiations des savoirs à l'œuvre et les divers braconnages auxquels le dispositif donne lieu.

[109] Il nous semble en effet nécessaire de ne pas confondre trop rapidement le *crowdsourcing* en tant que modèle économique (celui du web 2.0, c'est-à-dire fondé la valorisation économique des interactions produites par un très grand nombre d'utilisateurs) et le *crowdsourcing* en tant que type de plateforme. Ces dernières, dont nous avions initialement pensé faire le sujet de notre thèse (cf. introduction générale), se caractérisent en effet comme des système d'externalisation compétitive d'un ensemble de tâches plus ou moins élaborées. Ces systèmes vont de l'externalisation de micro-tâches répétitives, par exemple la transcription numérique de tickets de caisse (comme le propose le système *Mechanical Turk* d'Amazon), mais aussi des tâches demandant un investissement créatif et/ou intellectuel plus important (à l'image des plateformes *Eyeka* ou *Fiverr* qui mettent en relation des entreprises et des travailleurs indépendants de la communication et de la culture : graphistes, rédacteurs, webdesigner, comédiens voix-off etc.). La confusion entre ces deux acceptions du *crowdsourcing* nous apparaît dommageable dans la mesure où, justement, le modèle économique du *crowdsourcing ne se résume pas à des systèmes de mise en compétition des individus*.

2.3.2.2) Encadrement sociotechnique

Un second type d'approche se propose spécifiquement d'explorer ces enjeux en abordant les plateformes comme des dispositifs sociotechniques visant l'encadrement des activités menées par un grand nombre d'usagers dont on postule la capacité « tacticienne ». Dans ce cadre, les plateformes sont donc appréhendées comme des dispositifs engagés dans des *rapports de force* avec les usagers. Cet ensemble de travaux, situé à la charnière de l'étude des usages et de celle des dispositifs de gestion, n'est cependant pas homogène. Si les auteurs que nous mentionnons ici ne s'y inscrivent pas tous explicitement, nous pouvons les rapprocher du champ émergent des « *platform studies* ». Celui-ci se propose d'étudier les « *plateformes numériques dans ce qu'elles ont de spécifique, c'est-à-dire leur aspect computationnel et la façon dont les actions et interactions sont structurées par le code* » (Beuscart & Flichy, 2018b) et plus généralement les logiques techno-culturelles dont elles sont porteuses. Dans ce cadre, David Beer proposait, dès 2009, d'aller au-delà des discours d'*empowerment* entourant les cultures participatives pour se pencher sur la façon dont les « infrastructures du Web 2.0 », contraignent ou *permettent* l'activité des internautes (Beer, 2009). Cette idée est bien illustrée dans le double numéro de la revue *Réseaux* dédié aux « activités menées sur les plateformes numériques » (Beuscart & Flichy, 2018a, 2019). Adrien Bailly et Florent Boudot-Antoine abordent ainsi les plateformes de consommation collaborative comme des dispositifs à la fois « contraignant » et « habilitant » d'une relation d'intermédiation. Ainsi, si ces plateformes reposent sur des « *dispositifs de surveillance et de punition afin d'encadrer les comportements* », *elles instituent également de* « *nouvelles modalités de coopération en permettant à leurs utilisateurs de se libérer des cadres normatifs encombrants ou ambigus propres aux prêts et à la transmission dans la sphère intime* » (Bailly & Boudot-Antoine, 2018). La notion d'habilitation renvoie bien ici à une acception de l'*empowerment*, issue de la psychologie comportementale, qui insiste sur l'aménagement de condition d'activité propice à générer une implication plus importante (notamment des salariés du travail). « L'habilitation » des usagers apparaît comme un paradigme faible car elle ne prend pas en compte l'impératif d'efficacité économique dans lequel sont plongées les plateformes. Celui-ci appelle ainsi à une véritable « *ingénierie des rôles organisationnels et de la division du travail* » (Kelkar, 2018). En SIC, différents travaux se proposent ainsi de conjuguer les apports d'une théorie des usages et d'une théorie des dispositifs de gestion pour comprendre la structuration de l'activité comme un *rapport de force* entre la plateforme et ses utilisateurs. Ce rapport tournerait largement à l'avantage des plateformes qui conservent la primauté du codage des interactions et de la production de contenus. Dans les cas touchant à la plateformisation de l'information, Franck Rebillard et Nikos Smyrnaios montrent

par exemple comment les infomédiaires (en l'occurrence la plateforme *Facebook*) gardent le pouvoir sur les entreprises médiatiques en engageant ces dernières dans des architectures communicationnelles rigides et sur lesquelles elles gardent le contrôle. De ce point de vue, ce que les auteurs qualifient « *d'hégémonie du moule éditorial des plateformes* » renvoient bien à une asymétrie de pouvoir entre des acteurs « stratèges » puissants et des « tactiques » aux effets limités. Cet encastrement de la sociologie certalienne dans des logiques de nature gestionnaire est également au cœur des analyses de Thomas Stenger et d'Alexandre Coutant (2015) lorsqu'ils proposent un cadre permettant une « prise en compte des rapports de force entre utilisateurs et dispositifs ». Ces derniers montrent que les plateformes de réseaux socionumériques, en tant qu'objet technique (Akrich, 2010), visent un véritable « management de l'appropriation ». De ce point de vue, il y aurait donc moins « *subversion ou autonomisation des usagers qu'intégration réfléchie des éléments jugés profitables par les dispositifs en position de stratèges* ». Ces travaux contribuent à montrer, loin de la figure de l'usager autonome, que l'appropriation constitue un « rapport de force largement en faveur des plateformes ». En cherchant à se tenir au plus près de la pensée de Michel de Certeau, les auteurs rappellent ainsi que l'appropriation se définit moins comme une prise de pouvoir de l'usager que comme « un art de vivre dans le champ de l'autre » (de Certeau, 1990, p. 43). Dans ce cadre, l'*empowerment* est donc renvoyé à une perspective illusoire, elle d'une d'appropriation émancipatrice et en faveur des usagers. À partir d'une lecture similaire des « arts de faire », un numéro récent de la revue *Terminal* se montrait moins restrictive en interrogeant les formes d'*empowerment* « en régime numérique ». À partir de ce décalage, il s'agit alors moins de comprendre les plateformes comme un obstacle à une prise de pouvoir de l'usager comme un support pour le renouvellement de pratiques d'*empowerment* radicales « telle qu'envisagée initialement par les mouvements civiques et féministes des années 1960 » (Labarthe & Trainoir, 2019). Dans ce cas, comme dans le précédent, l'*empowerment* est renvoyé à une pratique extérieure aux plateformes d'intermédiation ; parce qu'elle leur préexiste ou parce qu'elle renvoie à la perspective illusoire d'un retournement du rapport de force sociotechnique en faveur de l'usager. De ce point de vue, l'insistance sur les aspects sociotechniques tend ici à écraser toute dimension idéologique et par là toute interrogation autour de l'*empowerment*.

2.3.2.3) Régulation des pratiques

La troisième approche de la dimension dispositive des plateformes se présente comme une opportunité pour explorer cette piste en prenant en compte à la fois les aspects sociotechniques mais aussi idéologiques de la structuration de l'activité. Celle-ci renvoie à un

ensemble de travaux s'inscrivant dans le sillage de l'approche critique du web collaboratif et de l'idéologie de l'*empowerment* et qui se proposent d'en tirer les conséquences organisationnelles. Ces derniers nous invitent ainsi à penser les plateformes comme des dispositifs visant la structuration des pratiques des usagers. Au-delà d'un rapport de force dispositif/usager, cette approche implique d'abord de penser les plateformes comme des instances de *normalisation* de la production de contenu. Dans le cadre des plateformes de financement par la foule (*crowdfunding*[110]), le dispositif sociotechnique vise ainsi une « standardisation » (Dupuy-Salle & Schmitt, 2019) de la production de contenu ou encore la « normalisation de la participation » (Rouzé, 2019).

Dans une perspective plus englobante, le chercheur en SIC Vincent Bullich (2015) se propose d'interroger cette activité comme une forme de « régulation des pratiques ». Notons bien que la *relation de régulation* n'élimine pas pour autant l'existence de relation de pouvoir (Reynaud & Cabin, 2016) dans la structuration de l'activité en ligne, et dont témoignait notamment l'approche précédente. En revanche, elle ne leur accorde pas le même rôle, ni la même importance. Penser en termes de régulation implique en effet de focaliser l'attention du côté de la construction de règles et de normes[111], à laquelle participent possiblement les usagers, plutôt que sur un rapport de force systématique entre la plateforme et le dispositif.

À travers cette approche, il s'agit alors de penser la dimension structurante à partir d'un dispositif communicationnel plus général déployé par une organisation issue de l'économie numérique. Dans ce cadre, la plateforme apparaît moins comme un dispositif d'encadrement (ce qui suppose une forme d'autonomie tacticienne, même contrôlée) que comme un « opérateur de mise en activité » visant à ajuster les échanges entre des usagers, nombreux, aux activités et objectifs hétérogènes. Les acteurs de la gestion des interactions (qu'ils opèrent du côté de l'ingénierie technique ou sociale) cherchent ainsi à développer des régulations spécifiques, adaptées aux objectifs économiques des plateformes, au moyen de « différents outils techniques et normatifs » (Bullich, 2018). Ces outils incluent le design des objets techniques que sont les plateformes mais comprennent également d'autres formes de régulations. Dans le cadre d'une étude longitudinale de *Youtube*, Vincent Bullich montre ainsi la place que jouent, ensemble, trois formes de régulations qui ne sont pas réductibles à la seule dimension technique.

[111] D'où le choix du terme de *régulation*, qui en souligne le caractère processuel.

Il s'agit ainsi de prendre en compte une forme de régulation par le design et l'architecture sociotechnique. Celle-ci permet, entre autres « *une prescription continue et censément stimulante en direction des producteurs d'UGC*[112] ». Cependant, cette régulation opère aussi à travers la co-production des normes d'action avec les primo-usagers. Dans ce cadre, la plateforme agrège ainsi tout un ensemble d'outils, qu'il s'agisse de site web didactiques, de partenariats ou encore de blogs. En parallèle, *Youtube* est également une organisation produisant tout un ensemble de discours d'accompagnement, dont ceux de l'*empowerment* expressif et créatif des usagers, diffusés au sein d'un espace dédié, distinct de l'espace d'hébergement de vidéos, parfois ouvert à la participation des internautes. De ce point de vue, le dispositif de structuration de l'activité vise alors à favoriser un certain nombre de régulations « autonomes ». *Ces discours d'empowerment* sont particulièrement intéressants pour notre recherche puisqu'ils ne renvoient pas uniquement à une forme de pouvoir « individuel » mais s'appuient sur différentes références à la « communauté ». Le terme est ainsi « omniprésent », « suggérant l'ouverture et les idéaux démocratiques de la 'culture participative' ».

L'action conjointe de ces trois formes de régulations viseraient ainsi à « *favoriser la professionnalisation d'amateurs 'prometteurs', c'est à dire renforcer leur productivité comme la marchandisation de leurs contenus* ». Cette idée rejoint ainsi en partie, les paradoxes de l'*empowerment* collaboratif que nous avons soulevé dans la section précédente. Ici, le fait d'accompagner les usagers dans le développement de capacités communicationnelles répondrait aux intérêts économiques des organisations du web collaboratif, c'est à dire celui d'une marchandisation accrue des contenus, mais prend aussi appui sur un ensemble d'exigences émancipatoires (qu'il est possible de décrire en termes « d'individualisme expressif » ou de « culture participative »). La prégnance de ces discours d'*empowerment*, au sens d'un accompagnement des usagers dans le développement de capacités particulières, ne se limite pas à *Youtube*. Les plateformes de financement par la foule (Jacob Thomas Matthews, Rouzé, & Vachet, 2014) témoignent également de formes de régulation similaires. Elles viseraient alors à faire des usagers des marketeurs aguerris capables de singulariser leur projet au sein de la plateforme pour mieux le faire éclore. Dans ce cadre, les références à la « communauté » sont encore une fois centrales. D'une part dans le cadre de discours généraux visant à souligner les vertus participatives et bienveillantes des plateformes. Mais aussi, de façon plus intéressante, dans les prescriptions et formations dispensées aux porteurs de projet. Ces derniers se voient invités à mettre en œuvre les bonnes pratiques de la gestion et de

[112] Pour « *User Generated Content* » (contenu généré par les utilisateurs).

l'animation de communautés en ligne (*community management*). La « communauté » constituerait alors un « *préalable dans la réussite des campagnes de financement* ».

Enfin, il semble possible d'observer la même redondance des formes d'accompagnement des usagers teintées de références à la socialisation communautaire en ligne dans le cadre des plateformes de formation en ligne. Ici la référence à la « communauté » n'est pas uniquement idéologique mais aussi d'ordre sociotechnique. Elle renvoie notamment à un ensemble de pratiques d'entraide pour les formateurs et enseignants, notamment dans le cadre de forums, et reposant sur une « *mutualisation des documents de cours* » ou encore sur des « *services d'assistance, composés de pairs volontaires, dédiés aux tâches pédagogiques* » (Bullich, 2018). L'approche par la régulation montre ainsi que le fonctionnement des plateformes d'intermédiation est dépendant d'un dispositif communicationnel plus général. Dans ce contexte, la structuration de l'activité ne dépend donc pas uniquement de la capacité du dispositif à construire un rapport de force avec l'usager. La dimension sociotechnique renvoie également à une activité de formation des usagers, visant à socialiser des usages et des pratiques. Le dispositif renvoie également ici à une dimension idéologique à l'échelle de laquelle nous retrouvons les traces de l'*empowerment* dans la structuration des activités communicationnelles en ligne. Il renvoie alors à une construction symbolique visant à cadrer les représentations et pratiques des usagers dans un sens présenté comme émancipateur.

D'une façon générale, nous retiendrons donc deux choses de cette troisième approche de la structuration des interactions. D'une part, elle permet de ne pas réduire l'*empowerment* à une dynamique critique radicale ou à une perspective illusoire mais bien d'en considérer l'incorporation au sein d'un dispositif général de structuration de l'activité. L'*empowerment* apparaît alors comme un discours dont la performativité cadre potentiellement les activités des usagers et témoigne ainsi bien de l'incorporation dont le concept a pu faire l'objet. Dans le cadre des travaux évoqués ici, elle apparaît principalement comme un opérateur « idéologique » de mise en activité. Il demeure cependant, que l'incorporation de l'*empowerment* n'est ici abordée qu'à travers la production discursive et symbolique des plateformes. Une telle approche nous invite donc, sur un plan méthodologique, à rechercher ces discours mais aussi les processus auxquels ils s'articulent potentiellement.

D'autre part, cette approche permet de sortir de l'individualisme méthodologique qui marque les travaux sur la structuration des activités en ligne et ainsi d'intégrer la dimension possiblement participative de l'idéologie de l'*empowerment*. En effet, dans les deux approches

évoquées précédemment, les dispositifs mis en place semblent principalement viser l'activité des usagers en tant qu'individus d'un collectif général et impersonnel. Pour l'approche disciplinaire, les dispositifs viseraient à dé-socialiser l'interaction. Quant au second groupe de travaux évoqué, ces derniers limitent la structuration de l'activité à une relation dispositif/usager. De façon originale, nous retiendrons donc que la troisième approche tend à ne pas renouveler trop facilement l'idéologie gestionnaire de la multitude pour interroger, en filigrane et de façon non-systématique, la mise en œuvre de régulation de type « communautaire » pour structurer les activités au sein des plateformes d'intermédiation. Il nous semble alors pertinent d'interroger de façon plus systématique la place de ces médiations dans le cadre d'un dispositif communicationnel plus général de régulation des pratiques des usagers d'une plateforme d'intermédiation.

2.3.3) Hypothèses

2.3.3.1) Interroger le rôle des SACI des plateformes

L'approche des plateformes d'intermédiation en termes de dispositif de régulation des pratiques est pertinente car elle permet de prendre en compte les discours de l'*empowerment* diffusés par les plateformes. En revanche, les travaux qui traitent du sujet tendent à réduire l'*empowerment* à un discours d'accompagnement. Ce faisant, ces travaux ne tiennent pas compte de son incorporation et de sa traduction, potentielle, sous forme de processus organisants et/organisés. C'est tout du moins l'hypothèse qu'il nous semble possible de faire au regard de la conceptualisation que nous avons proposé de l'*empowerment dans* le premier chapitre. À ce titre, nous avons montré que les approches gestionnaires du concept tendaient à l'articuler à un ensemble de processus organisationnels plus ou moins rationalisés et plus ou moins ouverts à la participation des usagers.

Dans ce cadre, il nous semble pertinent d'interroger le rôle des espaces dits « participatifs » au sein des dispositifs communicationnels qui visent à structurer l'activité des usagers des plateformes. Nous proposons en particulier de nous concentrer sur le rôle des SACI des entreprises de consommation collaborative en ligne (page *Facebook*, dispositifs accueillant des communautés d'usagers-experts). L'approche en termes de « régulation des pratiques » tend en effet à mettre en évidence le rôle de SACI, et plus généralement de l'éthique communautaire, dans la structuration de l'activité communicationnelle. De plus, comme nous l'avons montré l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif est liée, de façon irréductible, à une dimension participative des échanges. Il s'agit alors d'interroger la complémentarité existante entre un modèle économique fondé sur la valorisation d'un grand nombre d'interactions et un

ensemble d'espaces propices à une forme de socialisation communautaire en ligne. À un niveau méthodologique, une telle approche suppose tout d'abord de mener un travail de repérage des éléments « communautaires » d'un dispositif communicationnel plus général. Nous exposerons les principes systématiques de cette démarche dans le chapitre suivant.

Au-delà de leur identification, les SACI des entreprises de la consommation collaborative en ligne apparaissent tout d'abord comme des supports potentiellement pertinents pour relayer l'idéologie de l'*empowerment* auprès des usagers. Il s'agirait alors de viser une forme de cadrage des représentations des internautes. Au niveau méthodologique, cette interrogation implique donc au moins trois temps. D'une part, il s'agira tout d'abord d'interroger la présence, ou l'absence, d'une idéologie émancipatrice dans les discours des marketeurs des plateformes. Dans un deuxième temps, il s'agira d'interroger la diffusion de ces discours au sein de SACI eux-mêmes. Il semble en effet possible de postuler que la dimension reliante de ces derniers est de nature à favoriser leur performativité. À l'inverse, nous n'écartons pas l'hypothèse que ces espaces peuvent aussi favoriser le rejet et la critique de ces discours. Dans les deux cas, les SACI s'offrent donc tout d'abord comme un espace pertinent pour interroger l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif, sa diffusion et sa réception.

À un deuxième niveau, les SACI se présentent comme des dispositifs sociotechnique à part entière. Dans ce cadre, nous proposons de les interroger comme des espaces propices au déploiement de processus d'*empowerment* plus ou moins rationalisés. En effet, comme le rappelle Olivier Galibert, les SACI peuvent être conçus comme des « dispositifs de médiation des savoirs » (Galibert, 2014). Dans ce cadre, ils constituent des « *dispositifs d'explicitation et de partage de connaissances* » mais il est aussi possible de les interroger comme des dispositifs favorisant « *la co-construction de sens, sur le débat et sur l'altérité* ». Dès lors, « *L'accès aux savoirs partagés, explicités et formalisés par des profanes ou des amateurs en ligne* » pourrait se fonder sur une résurgence des principes émancipatoires de l'idéal de la communauté virtuelle. En ce sens, il conviendra de rester attentif au pouvoir relationnel de ces SACI comme à la dimension utilitaire que leur accordent (ou non) les internautes. De ce point de vue, nos interrogations se tourneront alors vers les *community managers* qui animent et gèrent ces espaces. Il s'agira notamment d'interroger leur rôle dans la stimulation de la production et le partage de savoirs entre les internautes.

Cependant, comme nous l'avons expliqué dans la sous-section précédente, la difficulté du concept d'*empowerment* réside précisément dans le fait qu'il articule une dimension

idéologique à un ensemble de processus. Dès lors, le fait d'observer des formes de médiation des savoirs à l'œuvre ne garantirait pas l'observation de processus d'*empowerment*. Notre travail devra donc bien consister à toujours chercher à saisir la façon dont sont cadrés symboliquement les médiations des savoirs à l'œuvre. Dans quelle mesure en effet la dimension reliante est-elle inscrite dans le cadre de discours visant à en souligner la dimension émancipatrice ? Et dans quelle mesure cette perspective est-elle actualisée par les internautes eux-mêmes dans leurs échanges ? C'est à ces conditions qu'il nous semble possible d'interroger les SACI des plateformes comme le lieu privilégié d'une incorporation d'un ensemble de processus dits « d'*empowerment* ». Et ainsi d'affirmer la pertinence heuristique d'une approche communicationnelle des organisations articulant niveaux macro et micro à partir à un niveau méso d'analyse. De ce point de vue, nous serons particulièrement attentifs aux pratiques, notamment des *community managers*, visant à institutionnaliser les processus d'*empowerment* : élaboration de méthode ou de techniques dédiées, reconnaissance statutaire de certains usagers, mise en avant de ces derniers auprès des autres membres du SACI et inclusion des usagers dans la gouvernance des plateformes. Nous reviendrons sur les éléments visant à identifier, comprendre et analyser ces processus dans le chapitre suivant.

2.3.3.2) Hypothèse principale : les SACI des plateformes comme support de processus d'empowerment ?

Dans l'introduction générale, nous formulions la question suivante : *À l'heure d'une marchandisation des activités communicationnelles en ligne, à quels types de processus organisés et/ou organisants renvoie l'empowerment des internautes dans le cadre de plateformes de consommation collaborative auxquels les discours experts associent certaines vertus engageantes et durables ?* Dans ce chapitre, nous avons ainsi précisé les conditions sociales et organisationnelles à partir desquelles il était possible de penser l'*empowerment* collaboratif. Dans ce cadre, nous avons montré que celui-ci répondait d'une incorporation d'une critique artiste au sein du capitalisme numérique. À partir de ce constat, nous nous sommes donné la possibilité de comprendre le modèle économique des plateformes, tout en insistant sur les dimensions organisationnelles de celui-ci. De ce point de vue, nous avons montré qu'il était possible de comprendre la structuration de l'activité comme un dispositif communicationnel général, dont faisaient partie les SACI. Compte-tenu des objectifs affichés par les acteurs du *community management*, nous proposons ainsi d'interroger les SACI des plateformes comme des supports pouvant potentiellement accueillir les processus organisés/organisants

d'*empowerment* dont nous recherchons les traces. Nous pouvons ainsi formaliser notre hypothèse principale de la façon suivante :

> *Les Services et Applications à vocation Communautaire sur Internet (SACI) sont le support de processus d'empowerment organisés et/ou organisants qui s'inscrivent dans la perspective générale d'une structuration de l'activité communicationnelle des usagers des plateformes.*

Comme nous l'avons précisé dans l'introduction générale, cette hypothèse est le fruit d'une démarche itérative. Les hypothèses que nous présentons ici ont bien été construites à travers des va-et-vient avec le terrain (cf. introduction générale). En ce sens, notre travail consiste bien en une rationalisation hypothético-déductive à postériori d'un travail abductif. Précisons cependant aussi, que la démarche autoréflexive que nous revendiquons s'applique plus que jamais ici. Nous serons donc conduits à considérer avec la même attention et à rechercher de façon systématique les traces témoignant du phénomène contraire. Ce faisant, nous faisons également la contre-hypothèse que ces SACI ne sont le support d'aucun processus d'*empowerment* et qu'ils constituent tout au plus le relai d'une idéologie de l'*empowerment* que nous nous sommes donné la possibilité d'identifier en en proposant une catégorisation.

2.3.3.3) Sous-hypothèses

Nous accompagnons cette hypothèse principale de cinq sous-hypothèses, répondant aux questions de recherche identifiées en amont. Elles dessinent cinq axes heuristiques de construction de connaissance autour des processus d'*empowerment* dans le cadre des plateformes du web collaboratif. Tout en reconnaissant que celle-ci relève bien d'une forme de « raisonnement naturel » (Passeron, 2006, p. 71), nous proposons ci-dessous un tableau de synthèse permettant de visualiser nos sous-questions de recherche et les hypothèses qui leur sont associées. Dans ce cadre, il s'agit bien *in fine* d'interrogation la dimension durable des plateformes de consommation collaborative. Dans quelle mesure ces dernières participent-elles de la diffusion d'une pensée écologique socio-technique ?

Sous-questions	*Sous-hypothèses*
1) Quelle forme d'intermédiation ces dispositifs de consommation collaborative assurent-ils ?	*Les dispositifs de consommation collaborative assurent une intermédiation qui relève du modèle économique de la multitude mais qui ne peut pas se départir, dans les discours gestionnaires, d'une référence à la socialisation communautaire en ligne.*
2) A quels discours la notion d'*empowerment* renvoie-t-elle dans le cadre des dispositifs étudiés ?	*La notion d'empowerment renvoie à un ensemble de discours mais aussi de processus organisationnels qui témoignent d'une irréductible dimension sociale de l'empowerment.*
3) A quelles formes collectives et communicationnelles ces processus renvoient-ils ?	*Les processus d'empowerment s'inscrivent dans le cadre d'une socialisation de nature communautaire en ligne.*
4) Dans quelle mesure les processus d'*empowerment* s'inscrivent-ils dans le cadre d'une forme de rationalisation de l'activité ?	*Les processus d'empowerment sont pris en charge, à un niveau organisationnel, par les* community managers *des organisations étudiées. Ils répondent dès lors d'une forme de rationalisation paradoxale qui postule une certaine autonomie des usagers-membres.*
5) A quelles formes d'engagement écoresponsable ces dernières conduisent-elles ?	*Ces processus d'empowerment, parce qu'ils convoquent des formes de socialisation communautaire, ouvrent les usagers à une mise en discussion des formes de développement durable dont se réclament les plateformes de consommation collaborative.*

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons construit un cadre théorique permettant d'interroger l'*empowerment* collaboratif comme une idéologie et comme un processus visant la structuration de l'activité des internautes au sein de dispositifs d'intermédiation. De ce point de vue, nous avons postulé que les SACI constituaient des espaces pertinents pour le déploiement de telles logiques. Pour ce faire, nous avons d'abord interrogé les conditions d'élaboration d'une acception « technologique » de l'*empowerment*. L'émergence de celle-ci peut être comprise comme une incorporation progressive d'une critique « artiste » au capitalisme. Nous avons ainsi cherché à distinguer cette dynamique d'une simple « récupération » de la critique qui ne supposerait pas de changement fondamental dans la dynamique d'accumulation du capitalisme. À partir de ce constat, nous avons montré comment l'idéal de l'*empowerment* technologique s'est hybridé à un ensemble de discours néo-managérial contribuant à la généralisation d'une forme de travail en « réseau » présentée comme compatible avec les exigences du développement durable. Sur cette base, nous avons cherché à prolonger la dialectique des critiques et de leur incorporation en l'étendant au capitalisme numérique. Nous avons ainsi mis en évidence les logiques sociales qui ont permis l'émergence d'une acception « collaborative » de l'*empowerment*. En prenant soin d'en distinguer différentes conceptualisations, nous avons approché celle-ci comme une idéologie encore en cours de construction. Nous avons cependant montré que celle-ci reposait sur une tension centrale entre valorisation d'une logique expressive en réseau (également qualifiée de multitude) et mise en avant de formes participatives d'inspiration communautaire en ligne.

Notre travail a alors consisté à prolonger le raisonnement pour interroger le mode de fonctionnement des dispositifs caractéristiques de l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. Dans ce cadre, nous avons montré que le modèle économique des plateformes dépendait de leur capacité à agréger et organiser l'activité communicationnelle d'un grand nombre d'internautes. Ce constat nous a conduit à penser les plateformes comme dépendante d'un dispositif communicationnel plus général visant à structurer l'activité des internautes. Nous nous avons alors passé en revue les conceptualisations de cette logique en SIC afin d'identifier le rôle qui était dévolu à l'*empowerment*. Nous nous sommes plus particulièrement intéressé à un courant qui propose de considérer celui-ci comme un discours d'accompagnement visant à produire un cadre idéel propice à la régulation des pratiques des internautes. Nous avons alors proposé de prolonger cette hypothèse en cherchant à identifier les processus organisationnels potentiels auxquels s'articulaient ces discours. Nous avons alors fait l'hypothèse que les SACI des

plateformes constituaient, en apparence, des espaces propices à la diffusion des discours de l'*empowerment* mais également à la mise en œuvre de processus de ce type.

Cette hypothèse suppose cependant trois conditions pour pouvoir faire l'objet d'une investigation empirique. La première condition tient au fait de pouvoir mener un repérage systématique des SACI pertinents du point de vue de notre analyse sur un ensemble de cas cohérents et exemplaires du phénomène que nous cherchons à étudier. La deuxième condition est de se donner les moyens méthodologiques d'analyser de façon conjointe la dimension idéologique et les médiations sociotechniques des dispositifs étudiés. Comme nous l'avons rappelé les processus d'*empowerment* tirent en effet leur prétention émancipatrice d'une mise en récit d'un ensemble de médiations et non pas uniquement des médiations sociotechniques en soi. Enfin, la troisième condition renvoie à notre capacité à prendre en compte la dimension processuelle de l'*empowerment*. Ce terme implique en effet que nous recherchions un phénomène organisationnel dynamique et possiblement changeant. De ce point de vue, tout l'enjeu consiste donc à ne pas réifier l'*empowerment* mais également à comprendre les dynamiques participatives et possiblement critiques par lesquelles il est traversé. Nous devons donc rechercher les traces organisées de l'*empowerment*, en l'abordant comme un dispositif sociotechnique et un ensemble de règles formelles qui participent d'une rationalisation de l'activité. Cependant, nous devons aussi rechercher les traces organisantes du phénomène, c'est-à-dire nous concentrer sur le fonctionnement de ces processus de communication en situation au contact des usagers-membres des SACI. Le premier chapitre de la partie suivante est précisément dédié à ces questions puisqu'il s'agira de présenter l'appareil méthodologique dont nous nous sommes doté afin d'identifier, analyser et comprendre les processus d'*empowerment* collaboratif. Comme nous allons le voir, ce dernier n'est pas le fruit d'une démarche ad hoc. Notre méthodologie doit plutôt être envisagée comme la circonscription à postériori d'une étude de cas plus générale.

Deuxième partie : Proposer une analyse empirique de l'*empowerment* collaboratif à partir des services « communautaires » des plateformes

Dans la première partie, nous avons proposé une catégorisation info-communicationnelle de l'*empowerment* collaboratif. Dans cette seconde partie, nous proposons de nous pencher sur l'analyse empirique du phénomène. Comme nous l'avons précisé dans l'introduction générale et dans le premier chapitre, cette thèse s'inscrit dans une démarche critique. Cependant, nous tirons nos observations et analyses empiriques d'un projet de recherche co-financé par le Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté et l'entreprise Deloitte Développement durable (2015-2018). Ce dernier s'est construit autour d'une étude de cas multiples, fondée sur la reformulation collégiale, chaque année, de nos questions et hypothèses de recherche. Dès lors ce travail s'inscrit dans une démarche plutôt hypothético-déductive mais cette dernière est bien le fruit d'un va-et-vient itératif avec le terrain.

Avant d'analyser et de discuter nos résultats, le troisième chapitre sera donc consacré à la présentation de ce projet de recherche ainsi qu'à la façon dont nous avons mis ce dernier à distance afin de produire la présente recherche doctorale. Pour ce faire, nous commencerons par exposer le contexte dans lequel s'inscrit notre méthodologie. Nous reviendrons ensuite sur les principales étapes du projet « *Empowerment* 2.0 » dont nous tirons nos données et analyses. Nous poursuivrons en expliquant les critères à partir desquels nous avons choisi quatre cas pour cette thèse, en l'occurrence les entreprise *Airbnb*, *Blablacar*, *Couchsurfing* et *La Ruche qui dit Oui !* Après avoir montré la pertinence de ces quatre cas, nous présenterons les outils de collecte et d'analyse utilisés. Dans le quatrième chapitre, nous entrerons dans l'analyse des résultats. Nous montrerons alors que les SACI étudiés font converger des stratégies d'animation et de gestion qui visent à structurer l'activité au sein des plateformes. Cependant, nous montrerons également que ces dernières ne peuvent être considérées comme les supports de processus d'*empowerment* et encore moins d'un *empowerment* socio-écologique des consommateurs – à moins de fragiliser le concept autour duquel nous avons construit cette recherche. Ce constat nous conduira à ouvrir un cinquième au cours duquel nous chercherons à retrouver la trace des processus d'*empowerment* et du développement durable. Pour ce faire, nous proposerons d'abord une étude exploratoire des stratégies déployées par les quatre entreprises étudiées à destination de « communautés » d'usagers-experts. Nous montrerons en quoi ces dernières

peuvent être comprises comme des processus d'*empowerment* à part entière. Sur cette base, nous proposerons alors une double perspective de recherche. La première se concentrera autour de ce que nous qualifions de « dispositifs communicationnels d'*empowerment* ». La seconde visera à construire un ensemble d'hypothèse visant à interroger plus profondément les liens qu'entretiennent les technologiques dites « collaboratives » avec le développement durable.

CHAPITRE 3 – ENQUÊTER SUR DES PRATIQUES FAMILIÈRES À PARTIR D'UNE RECHERCHE FINANCÉE

« *Je, conscience et volonté, dois prendre la place des forces obscures qui, 'en moi', dominent, agissent pour moi – 'm'agissent'* »
(Cornelius Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*)[113]

Introduction

Le travail méthodologique et empirique de cette recherche doctorale est travaillé par deux expériences professionnelles : une activité de praticien de la communication marketing et une activité d'ingénieur d'étude dans le cadre d'une recherche cofinancée par le Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté et l'entreprise Deloitte Développement Durable. La première de ces expériences est en rapport avec la pratique étudiée. Elle interroge donc le rôle d'un ensemble de prénotions et connaissances spontanées sur la construction de notre regard scientifique. La seconde renvoie au cadre à partir duquel nous avons construit notre démarche méthodologique. Elle interroge donc le rôle d'un ensemble d'intérêts fonctionnalistes sur une démarche de recherche que nous avons définie comme critique dans la première partie. D'une manière générale, ces deux expériences constituent une illustration de la complexité des sciences lorsqu'elles sont regardées « en action ».

Elles posent plus particulièrement la question de savoir comment nous avons abordé sur un plan méthodologique les dispositifs, pratiques et discours à partir desquelles notre recherche doctorale est née et dans lesquelles elle s'est construite. Dans ce chapitre, nous voulons montrer que l'idée d'une « rupture épistémologique » effective est hors d'atteinte. En effet, celle-ci repose sur la séparation nette de deux ordres de connaissances (savantes et ordinaires) que nos conditions d'activité ont rendu indivisibles. En revanche, nous voulons montrer que de tels liens ne sont pas un obstacle au développement d'une activité scientifique rigoureuse dès lors qu'ils s'inscrivent dans une démarche réflexive et prudente. Nous chercherons ainsi à déplacer le problème des rapports entre production de connaissances savantes et connaissances ordinaires vers une « *triple reconnaissance de continuités, de discontinuités et de va-et-vient entre les deux registres* ». Il nous semble que cette proposition de Philippe Corcuff (2003), initialement pensée à partir du problème du « sociologue militant », trouve tout son sens dans le cadre de notre recherche engagée dans les pratiques qu'elle s'est donnée pour objet. Il s'agira ainsi de

[113] Castoriadis,C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : éd. du Seuil. pp.150-151.

rappeler les liens qu'entretient notre recherche en SIC avec la demande sociale et de donner, dans le même temps, la possibilité à chacun de « lire nos travaux avec ce regard soupçonneux s'ils le souhaitent, en précisant systématiquement 'd'où nous parlons' » (Galibert, 2016). Notre propos sera d'abord biographique et organisationnel avant d'être méthodologique.

Nous commencerons par exposer le contexte dans lequel s'inscrit notre méthodologie. Il s'agira ainsi de revenir sur la part biographique de l'enquête : l'expérience de praticien de la communication mais aussi les différentes activités de recherche qui ont précédé le projet dont nous tirons nos observations et analyse. Précisons d'emblée qu'il ne s'agit nullement de s'inscrire dans une démarche de type anthropologique. En revanche, la présentation de cette expérience fait figure de précaution épistémologique visant à préciser « d'où je parle ». Une fois cette démarche réflexive mise en place, nous présenterons les principales étapes du projet « *Empowerment* 2.0 » ainsi que son périmètre scientifique, financier et administratif initial. Nous conclurons cette première section en rappelant que cette recherche ne renvoie pas à l'ensemble du projet mais seulement de la partie de celui-ci dédiée à l'économie collaborative. Dans la deuxième section, nous poursuivrons ce travail de circonscription empirique afin de tirer de ce projet financé un terrain propice pour une recherche doctorale en SIC. Cela nous conduira à focaliser notre attention sur une partie seulement de l'étude de cas multiples menée pendant trois ans et plus particulièrement sur quatre cas : la plateforme de réservation de logement de particuliers *Airbnb*, la plateforme de covoiturage *Blablacar*, la plateforme d'hébergement gratuit chez l'habitant *Couchsurfing* et la plateforme d'achat de produits locaux *La Ruche qui Dit Oui*. Nous reviendrons ensuite sur le processus général de collecte de données dans lequel s'inscrivent ces quatre cas. Nous terminerons cette deuxième section en proposant un focus sur l'une des techniques employées : l'observation « netnographique ». Ce développement nous conduira à montrer les enjeux et limites des enquêtes menées dans le cadre du projet « *Empowerment* 2.0 ». Nous ouvrirons ainsi une troisième section avec l'intention de souligner les moyens par lesquels nous avons cherché à mettre à distance celui-ci. Pour ce faire, nous exposerons d'abord la recherche complémentaire menée, à partir du projet, sur les dispositifs d'animation et de gestion de communautés d'usagers-experts de *Airbnb*, *Blablacar*, *Couchsurfing* et *La Ruche qui dit Oui*. Nous montrerons comment celle-ci nous conduit à interroger de façon plus directe les stratégies d'*empowerment* des acteurs de la consommation collaborative. Enfin, après avoir proposé une synthèse de l'ensemble du matériel empirique à notre disposition, nous reviendrons sur la méthode d'analyse des données retenues. Il s'agira alors d'expliquer comment l'analyse de contenu thématique nous a permis de construire une

rupture progressive et réflexive vis-à-vis des expériences professionnelles dont ce chapitre propose le récit.

3.1) Enquêter à partir d'un projet de recherche

3.1.1) La part biographique de l'enquête

Il me semble qu'un rapide exposé de mon expérience professionnelle dans le secteur de la publicité est pertinent du point de vue méthodologique. D'abord parce qu'elle précède mon expérience en tant qu'ingénieur de recherche (2015-2018) puis en tant qu'A.T.E.R. (2018-2020). Mais aussi parce qu'elle s'est déroulée en parallèle de premières expériences dans le champ de la recherche en tant que « consultant ». De ce point de vue, la mise à plat de cette part biographique de l'enquête me semble nécessaire car elle s'inscrit dans le cadre de la réflexivité relative à la démarche critique que nous revendiquons. Par-là, il s'agit de recherche une forme « neutralité axiologique » tout en ayant bien conscience que celle-ci est hors d'atteinte. Nous approchons cette idée au sens du sociologue Philippe Corcuff (2011), c'est-à-dire « *en un sens d'inspiration kantienne comme un horizon régulateur ; la démarche réflexive pouvant constituer un instrument d'orientation vers un tel horizon, se substituant aux tentations scientistes de négation ou d'illusoire purge définitive des aspects axiologiques* ». Cette réflexivité biographique s'inscrit ainsi dans une démarche de consolidation de la rigueur méthodologique au moyen d'une « plus grande localisation » de nos énoncés. En exposant ce qui m'a conduit jusqu'au dispositif d'enquête que je mobilise ici, j'ai l'intention de prendre en charge mon expérience professionnelle plutôt que de me laisser agir par elle. Cette dernière est en effet porteuse de valeurs. À ce titre, il est possible d'en voir la dimension contraignante – des obstacles produisant un « champ d'invisibilité » (Corcuff, 2011) – que la dimension capacitante pour le jeune chercheur que je suis – un carburant cognitif et sociologique produisant à l'inverse des « champs de visibilité ». En ce sens, cette expérience professionnelle m'a également donné accès à un ensemble d'entretiens auxquels je n'aurais pas eu accès autrement. De même, elle m'a permis d'endosser un *ethos* de communicateur[114] pertinent en vue d'une approche compréhensive des professionnels avec qui j'avais à échanger. Enfin, elle a constitué une source de savoirs et compétences professionnelles et de connaissance des environnements de travail de la communication marketing. De ce point de vue, cette expérience m'a permis de ne pas me laisser impressionner par la littérature et les discours « à prétention 'rationnelle' » produits par des acteurs de la sphère marketing et managériale (Le Moënne,

[114] Selon l'expression préconisées par les revues en SIC dédiées aux dialogue entre scientifiques et praticiens, à l'instar de *Communication & Professionnalisation*.

2008). Ces discours m'étaient pour une bonne part déjà familiers parce que j'ai moi-même contribué à les propager. Dans ce cadre, toute la difficulté de l'exercice méthodologique a résidé dans le fait qu'il s'agissait autant de *recueillir* ce que les acteurs faisaient ou pensaient que de *mettre à distance* un ensemble de savoirs, de prénotions, « d'intuitions » qui pré-structuraient mon regard scientifique.

3.1.1.1) Praticien de la communication marketing

Cette expérience professionnelle s'est d'abord construite dans le cadre de mes études supérieures, à travers l'obtention d'un DUT, puis d'un DUETI en « Techniques de Commercialisation » (sciences de gestion, spécialisation marketing). Mon intention de travailler en agence de publicité s'est manifestée par la suite, alors que j'étudiais les « stratégies de communication internationale » dans le cadre du master professionnel à l'université de Bourgogne (2010-2012). Ce choix a été largement renforcé par les conseils de nos intervenants qui, marqués par « l'âge d'or » de la publicité française, considéraient le passage par l'agence comme un prérequis pour tout communicateur. Ces recommandations m'ont amené à effectuer un premier stage de six mois dans une agence dédiée à la communication des centres commerciaux. La rude réalité gestionnaire de « l'immobilier commercial » m'a conduit à écarter le métier de « chef de projet » dès la fin de ma première année de master. Après plusieurs discussions avec les intervenants du master, il me sembla finalement que le métier de « planneur stratégique » constituait un métier plus en phase avec la vision idéalisée que les publicitaires savent renvoyer des industries de la communication. A la faveur d'un échange heureux avec un chercheur, et en parallèle de mon stage de fin d'études, je décidais de me renseigner sur les modalités d'admission en thèse pour les étudiants issus de filières dites « professionnalisantes ». Ce projet, encore à l'état embryonnaire, s'est ainsi trouvé mêlé à la signature de mon premier contrat de travail en septembre 2012 dans une agence conseil en communication parisienne. Celle-ci s'inscrivait dans un collectif entrepreneurial plus général et se trouvait associée à une agence « médias » et une agence « digital ». Dans ce cadre j'ai pu observer ce qu'Alexandre Coutant qualifie de « mythe de Babel vécu par les professionnels de la communication ». En effet cette première expérience m'a permis de participer à l'élaboration de stratégies de communication marketing et ainsi d'en apprécier la dimension rationalisée mais toujours négociée, située. Au sein des agences conseil, celles-ci se trouvent en effet systématiquement tiraillées entre plusieurs « principes supérieurs communs » (Boltanski & Thévenot, 1991). La construction des stratégies est ainsi censée être rationalisée mais les justifications qui les construisent confrontent au moins trois « cités » : marchande (qui valorise

le désir, la valeur), industrielle (qui valorise le performant, le fonctionnel) et inspirée (qui valorise la spontanéité, l'émotion). Ces dynamiques de justification m'ont semblées d'autant plus saillantes que j'ai pu les observer dans le contexte d'une agence indépendante où les processus de travail étaient relativement peu formalisés. De plus mon embauche s'est déroulée dans un contexte de stagnation du marché publicitaire français[115] - faisant notamment suite à une baisse des investissements suite à la crise financière mondiale de 2007-2008[116] – et contribuant à accroître le poids de la « cité marchande » dans les décisions collectives sans pour autant que ce principe soit légitime aux yeux de tous les métiers. C'est dans ce contexte que j'ai exercé l'activité de « planneur stratégique junior » durant un an (2012-2013) pour le compte de clients issus du secteur bancaire, de la grande distribution et de différents acteurs industriels de l'économie sociale. La confrontation à ce dernier type d'acteur m'a ainsi donné l'occasion d'interroger, à travers plusieurs « notes de synthèse », un ensemble de notions qui sont aujourd'hui au cœur de ce travail de recherche (coopératif, participatif, collaboratif) et leur imbrication à des enjeux commerciaux. Plus généralement, mon travail consistait ainsi à produire un ensemble d'analyses (comparatives, concurrentielles, créatives, de tendance, de veille stratégique) à destination des autres collaborateurs de l'agence (commerciaux, créatifs, direction notamment). De ce point de vue mon activité incarnait la « cité industrielle » au sein de l'agence - c'est-à-dire qu'elle reposait sur la valorisation des sciences, des techniques, de la performance. À ce titre, mes premiers pas en tant que professionnels ont été marqués par un impératif de rationalisation de la présence des marques en ligne. Il n'était plus question de produire des stratégies visant à « être présent sur les réseaux sociaux » - ce qui correspond finalement aux premiers émois suscités par le « web 2.0 » chez les professionnels de la communication marketing. L'impératif qui pesait sur nos recommandations consistait plutôt à concevoir des façons de rationaliser cette présence : comment la mesurer ? Quelle place accorder à la mesure ? Comment optimiser le ROI des stratégies numériques engagées ? Sur quelles bases justifier la présence de la marque en ligne ? En somme, cette première expérience m'a permis d'explorer les problèmes ordinaires de la marchandisation des activités communicationnelles en ligne. J'ai poursuivi ce travail jusqu'à la fusion de mon entreprise avec une agence « digitale ». L'opération visait à rompre avec une opposition « publicité/digital »

[115] « Les chiffres clés – Le marché publicitaire français ». *L'association des agences conseil en communication (AACC)*. URL : http://www.aacc.fr/chiffres-et-documents-cles/chiffres-cles/marche-publicitaire

[116] De façon générale, le marché des investissements publicitaires connaissait cependant des taux de croissance plus faible depuis la « loi Sapin » qui, à partir de 1993, mis un terme à ce qui est idéalisé comme un « âge d'or de la publicité française » en obligeant les agences et régies à plus de transparence sur les tarifs des espaces publicitaires.

alors malmenée sur le marché publicitaire ; autant par des agences concurrentes qui commençaient à se dire « 360° » que par les clients en demande d'un accompagnement communicationnel global. Dans ce cadre, le discours de la nouvelle agence reposait sur la mise en avant d'une « culture numérique » plus que d'une expertise numérique. J'ai alors poursuivi mon activité en tant que planneur stratégique (2013-2015) mais rattaché au pôle « créatif » et non plus au pôle « conseil ». Ce déplacement a été synonyme d'un changement de cité – ou tout du moins d'un positionnement entre la cité « industrielle » et la cité « inspirée ». La transition s'inscrit plus généralement dans une forme de « culturalisation » des produits de consommation et de leur marketing (Bouquillion, 2013), d'une incorporation de la culture numérique participative aux corpus de savoirs mobilisés de façon systématique par les professionnels de la communication marketing. Ce travail doctoral entend rendre compte de ce type de logiques. Enfin, en termes d'activité professionnelle, la fusion m'a conduit à accompagner différentes marques dans la dématérialisation de leurs services (notamment pour une entreprise spécialisée dans la distribution de moyens de paiement). De ce point de vue j'ai participé à la construction de discours visant une mise en récit sociale et écologique de ce type d'opération., Ces derniers peuvent être rapprochés de ceux des acteurs de la consommation collaborative. Il s'agit de prêter aux outils numériques des vertus simplificatrices pour l'usager et des vertus environnementales par « rebond ». Les problématiques des entreprises accompagnées demeurent différentes car elles s'inscrivent dans un changement organisationnel. Il s'agit ainsi de plateformiser un service commercial existant, là où les acteurs de la consommation collaborative étudiés reposent souvent sur la mise en plateforme de formes d'échanges existants de façon plus diffuse (résider chez l'habitant) et/ou informelle (solliciter une connaissance ou un inconnu pour un trajet en voiture). Il demeure que cette expérience a rendu aussi plus saillants les enjeux sociotechniques de l'économie des plateformes aux yeux du « marketeur » que j'étais alors.

L'expérience décrite ici a duré trois ans et s'est poursuivie en indépendant durant la période doctorale (2015-2020). De ce point de vue, la communication marketing constitue une part non-négligeable de mon parcours professionnel. Elle irrigue aujourd'hui mon activité de recherche-enseignement en m'offrant un point d'appui empirique pour développer une démarche critique focalisée sur les pratiques et représentations professionnelles.

3.1.1.2) Entrer dans la recherche par le « projet »

Il convient à présent d'exposer les conditions d'émergence institutionnelle de l'enquête sur laquelle repose cette thèse. Elle s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche de trois ans

qui fait suite à une période de recherche de financement. Cette dernière s'est structurée autour de différentes études commanditées. Ces dernières, effectuées en parallèle de mon activité salariée, ont été envisagées comme une opportunité d'explorer la pratique de la recherche dans un contexte où l'idée « d'entrer en thèse » se faisait de plus en plus précise et avec elle la nécessité de trouver un financement. Il est donc pertinent de revenir brièvement sur les activités menées durant cette période. D'abord parce qu'elle offre un point de vue pour rendre compte de la part d'induction que la structuration de cette thèse efface largement. Elle permet ainsi de montrer notre objet « en train de se faire ». D'autre part, parce qu'elle permet d'exposer les enjeux éthiques et pratiques d'une recherche qualitative dans le cadre d'une commandite privée. De ces expériences diverses, nous tirons en effet une manière d'aborder le lien entre projet de recherche et recherche « fondamentale ». C'est de ce lien dont ce chapitre entend témoigner, entre « impératif de la demande sociale » et construction méthodologique d'une distance critique (Galibert, 2016). Dans un souci de lisibilité, les étapes pré-doctorales dont nous rendons compte ici sont synthétisées dans la frise chronologique ci-dessous.

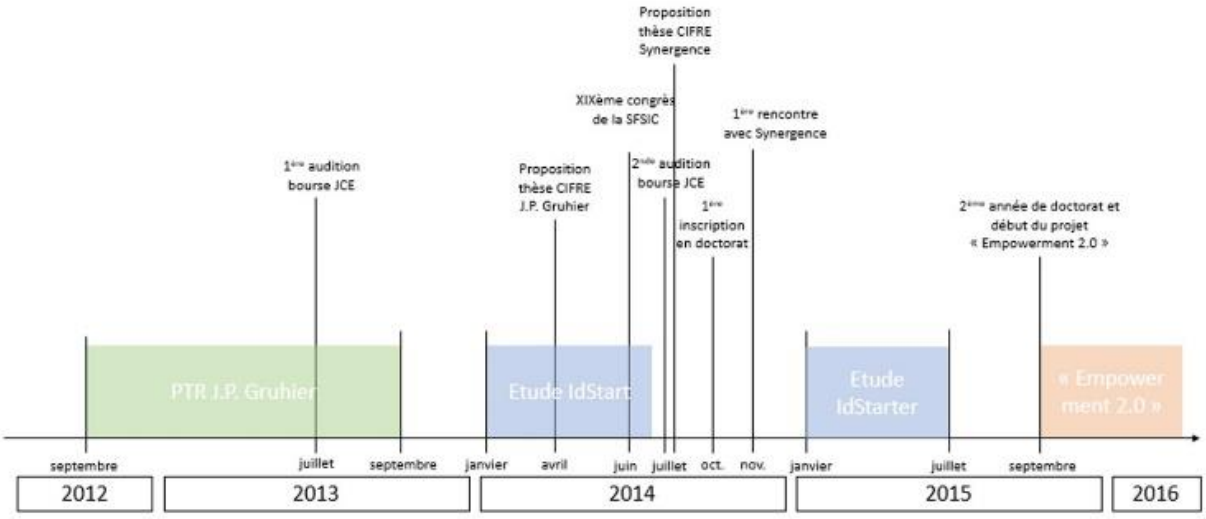


Figure 1 : frise chronologique synthétisant la période pré-doctorale

La première recherche commanditée (septembre 2012 – août 2013) renvoie à une étude de type « Prestation Technologique Réseau » (PTR). Ce dispositif coordonné par *Biface* est destiné aux PME désireuses « d'intégrer une dimension technologique dans leur stratégie de développement ». Dans notre cas, il s'agissait de réaliser une étude exploratoire autour du potentiel innovant du *crowdsourcing* pour une société d'ameublement d'intérieur bourguignonne, J.P. Gruhier. D'un point de vue méthodologique, cette première étude m'aura

permis de me confronter aux logiques de la recherche sur projet. En effet, si la demande de l'entreprise semble répondre à des questions d'ordre fonctionnaliste, elle s'inscrit, dans un travail de problématisation info-communicationnel plus général intégrant la reformulation critique de la demande sociale initiale. Partant d'une question largement influencée par les discours d'accompagnement du « web collaboratif » (Bouquillion et Matthews, 2010), nous avons abouti à une « problématisation sensible autour d'une mise en forme du lien communautaire » dans le cadre de dispositifs de *crowdsourcing* (Peirot, Galibert, & Boutaud, 2014). À une échelle différente, cette thèse est fondée sur une démarche discursive et cognitive du même ordre. Elle nous a conduit à affirmer la spécificité des pratiques professionnelles de recherche (impliquant explicitation, formalisation et réflexivité) quand bien même celles-ci seraient prises dans le temps pragmatique du projet de recherche commandité.

Par la suite, nos activités pré-doctorales se sont concentrées sur un approfondissement info-communicationnel du *community management* au sein de dispositifs convoquant l'idéal de la « foule ». Toujours dans le cadre d'une recherche commanditée (janvier-juin 2014), nous avons ainsi travaillé à une analyse des stratégies d'animation de communautés en ligne propres aux dispositifs de « *crowdfunding* » (littéralement, financement par la foule). Ces interrogations ont été développées dans une étude, encadrée par la société de transfert de technologies de l'université de Bourgogne. Il s'agissait d'accompagner le développement d'une start-up dijonnaise, « IdStart », hébergée par l'incubateur régional. L'ambition était de proposer aux entrepreneurs une plateforme permettant de tester et de financer des concepts produits innovants auprès d'une « communauté » d'internautes. Nous sommes donc partis d'un postulat central de la littérature experte (les porteurs de projet sont les mieux placés pour recruter des internautes-financeurs[117]) afin d'interroger les normes de *community management* à l'œuvre au sein des plateformes de financement par la foule. Notre travail a consisté en une comparaison systématique des recommandations des plateformes (dans des FAQs ou des articles de blogs notamment) avec les représentations et pratiques des porteurs de quelques projets sélectionnés avec les commanditaires de l'étude. Ce terrain exploratoire a durablement marqué notre approche méthodologique. D'abord parce qu'il a constitué une première occasion de croiser différents types de données (comme nous le faisons ici : des documents régulateurs, des représentations et des actes communicationnels en ligne). Ensuite parce qu'il nous a donné la possibilité de tester une stratégie de recherche centrale dans cette thèse : la construction de

[117] Un postulat aujourd'hui bien étayé en SIC (Dupuy-Salle & Schmitt, 2019; Jacob Thomas Matthews, Rouzé, & Vachet, 2014).

connaissances à partir *d'études de cas*. Cette stratégie, bien connue des recherches qualitatives en SIC (Bonneville, Grosjean, & Lagacé, 2007, p. 168), nous a en effet semblée particulièrement bien adaptée aux projets de recherche financée. Elle offre au chercheur la souplesse nécessaire à la co-construction d'un projet de recherche (il est possible de « discuter » des cas mis à l'étude à condition de bien définir le niveau d'approfondissement de ces derniers). De l'autre côté, elle offre une certaine liberté une fois le livrable rendu au commanditaire de l'étude. En sciences de gestion, discipline rompue à la recherche commanditée et réflexive par rapport à cet exercice, Nicole Giroux, rappelle ainsi qu'il est possible de construire un « programme de recherche à partir de la méthode des cas ». Comme elle explique, une fois la recherche commanditée terminée, « *Le chercheur peut aussi continuer sa démarche en solitaire et élaborer son propre plan de développement. Il peut alors poursuivre son questionnement par des stratégies de réplique, de spécification ou de transfert* » (Giroux, 2003, p. 76). Comme nous le montrerons, la deuxième stratégie, celle de la spécification de cas étudiés dans un projet de recherche est l'option que nous avons privilégiée. Dans cette thèse, la spécification est à la fois « horizontale[118] » (une réduction du nombre de cas) et « verticale » (un approfondissement, hors projet de recherche de cas spécifiques).

3.1.2) Le projet « *Empowerment* 2.0 »

3.1.2.1) Principales étapes

En parallèle de ces deux recherches commanditées, différentes pistes de financement ont été envisagées (notamment au niveau de bourses régionales). C'est finalement la possibilité d'une thèse en « CIFRE » qui s'est ouverte en juillet 2014 à travers le « Réseau d'Innovation et de Recherche sur la Transition Socio-écologique » (Galibert & Abramowitch, 2015). L'agence de communication Synergence affichait alors le projet de financer une thèse en rapport avec son cœur de métier, l'ingénierie et la communication du développement durable. La première note de travail (novembre 2013) fait le constat d'une nécessité de penser le concept de développement durable en dehors « des représentations très centrées sur les politiques environnementales ». Pour l'entreprise Synergence, qui accompagne différentes organisations dans le développement de politiques dites « RSE », ce projet est stratégique. Il s'agit de développer, à partir d'un regard info-communicationnel, des outils pour « aider les organisations à créer/trouver la stratégie la plus juste ».

[118] C'est nous qui développons ce vocabulaire à partir des propositions de Nicole Giroux sur la construction d'un projet de recherche à partir de la méthode des cas.

Ce projet de recherche se démarque ainsi des recherches précédentes sur plusieurs points. D'une part, il introduit la notion clé et problématique autour de laquelle nous avons construit notre objet, comme le rappelle le titre initial : « L'*empowerment 2.0* au service de nouvelles formes d'échanges durables ». D'autre part, l'entreprise qui est à l'initiative du projet est une organisation très proche de celle qui m'embauchait alors. S'il peut s'agir d'un avantage (notamment du point de vue de la compréhension des attentes des commanditaires), cela appelle aussi à une plus grande vigilance afin de mettre à distance la demande sociale d'origine. D'autre part, ce projet intégrait une dimension socio-écologique qui nous était jusqu'alors inconnue d'un point de vue recherche (bien que les stratégies « RSE » soit le lot quotidien de mon travail en agence). Enfin, ce projet de recherche induisait une transformation substantielle de notre objet de recherche. En effet, les plateformes collaboratives apparaissent ici comme un des aspects possibles des « nouveaux modèles économiques et [du] développement du pouvoir d'agir (*empowerment*) ». Elles sont prises dans une interrogation plus générale relevant à la fois de la communication organisationnelle et de la communication socio-politique. C'est de ce croisement que nous avons cherché à témoigner dans la première partie de la thèse.

En juillet 2014, une première proposition est donc formulée par le laboratoire CIMEOS dans le cadre de l'axe « Territoire et patrimoine » de la Maison des Sciences de l'Homme de Dijon. Le projet de recherche devra questionner « le rôle spécifique des plateformes communautaires en ligne (réseaux sociaux, forums, blogs, etc.) dans la mobilisation de nouvelles pratiques consuméristes et productives) ». Dès l'automne 2014 s'engage donc un second temps, plus institutionnel comprenant à la fois le recrutement d'un doctorant et la construction d'un mode de financement pour le projet « *Empowerment* 2.0 ». C'est pour répondre avec le plus de souplesse possible durant cette phase incertaine que j'ai été amené à solliciter une première inscription en doctorat. Celle-ci, effectuée en parallèle de mon activité salariée en agence de publicité, sera donc rythmée par le montage financier du projet de recherche. À partir de février 2015, l'option CIFRE sera finalement laissée de côté au profit d'un co-financement engageant Synergence et le Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté dans le cadre Plan d'Actions Régional pour l'Innovation (PARI).

À partir de septembre 2015, j'ai donc entamé ma deuxième année de doctorat et ma première année de recherche financée. En tant qu'ingénieur d'études, j'ai ainsi contribué à trois types d'actions : 1) l'organisation d'un cycle de cinq conférences participatives, « Les Ateliers de l'*Empowerment* » ; 2) la conception et la rédaction de livres blancs rendant compte des

activités de recherche menées chaque année ; 3) et la mise en œuvre d'enquêtes-terrain à partir d'études de cas dont le périmètre est validé par les cofinanceurs.

3.1.2.2) Périmètre scientifique, financier et administratif

Le projet de recherche « *Empowerment* 2.0 » est né du Plan d'Actions Régional pour l'Innovation (PARI). Ce dispositif mis en place par le Conseil Régional de Bourgogne[119] a pour objectif de « stimuler l'innovation par la recherche et dans les entreprises[120] ». Suite à une première phase de lancement (PARI 1, 2010-2013), le « PARI 2 » se focalise à partir de 2014 sur des projets répondant à des enjeux de recherche-innovation régionaux et vise particulièrement les « entreprises innovantes bourguignonnes[121] ». Dans notre cas, le dispositif s'est révélé pertinent pour répondre aux besoins de l'entreprise Synergence. Cette dernière, implantée à Dijon depuis 1981[122], propose des services de conseils aux organisations dans la conduite du changement vers le développement durable et l'innovation éco-socio-écologique. Cette dimension de conseil est abordée dans une perspective « pluridisciplinaire » et mêle spécialistes de la communication et ingénieurs. En 2015, l'entreprise est particulièrement concernée par le développement de la plateforme logicielle « OZACT », destinée aux organisations désireuses d'engager et de mesurer la transition écologique de leurs équipes et de leurs méthodes de travail. Ancré dans l'univers de la RSE, l'outil comporte deux volets : une « plateforme logicielle » permettant la collecte et la mise en forme de données socio-écologiques et un « dispositif d'animation de réseau » correspondant à un ensemble de techniques d'engagement complémentaires (organisation d'un réseau de référents au sein des organisations, animation et gestion de communautés d'utilisateurs)[123]. En faisant appel au dispositif PARI, l'entreprise Synergence souhaitait initialement mieux saisir les logiques d'*empowerment* éco-citoyen en vue d'une commercialisation d'OZACT auprès d'acteurs publics, comme le rappel cet extrait d'une note de cadrage issue de la première année du projet :

> « *Synergence souhaite adapter OZACT, sa plateforme de pilotage RSE, aux besoins des collectivités territoriales […] Dans le cadre de cette évolution d'OZACT, d'un outil RSE de transition socio-écologique à un outil d'empowerment éco-citoyen, il sera judicieux de se pencher sur les nouvelles pratiques participatives et collaboratives […] Ainsi,*

[119] Puis par le Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté
[120] Le Plan d'Actions Régional pour l'Innovation (PARI). URL : https://frama.link/9C9yCC6t
[121] Le Plan d'Actions Régional pour l'Innovation (PARI). *Ibid*.
[122] Synergence. « Nous sommes des fidèles du changement ». URL : https://frama.link/Jsmhj1db
[123] Synergence. « Activateur d'engagement durable ». URL : https://frama.link/bVTfSU40

quelles bonnes pratiques les collectivités territoriales peuvent-elles retirer de ces modèles d'engagement en ligne afin de les appliquer à la participation citoyenne ? »

En tant qu'entreprise « bourguignonne[124] » en lien avec les enjeux d'innovation éco-socio-écologique, l'entreprise Synergence était donc éligible au dispositif PARI. En septembre 2015, le projet « *Empowerment* 2.0 » s'est ainsi intégré dans l'axe 4 (« Communication, consommation et production durable ») du programme PARI II dédié à la « transition socio-écologique des territoires ». Au niveau financier, le dispositif PARI a ainsi rendu possible un cofinancement privé-public du projet sur lequel s'appuient nos observations et analyses empiriques. Le tableau ci-dessous rend compte de la répartition sur trois ans des financements octroyés.

	CRBFC	SYNERGENCE/DELOITTE DD	**TOTAL**
2015-2016	32,5 K€	15 K€	47,5 K€
2016-2017	30 K€	15 K€	45 K€
2017-2018	24,96 K€	11 K€	35,96 K€
PART	68%	32%	100%
TOTAL	**87,46 K€**	**41 K€**	**128,46 K€**

Tableau 1 : cofinancement général du projet de recherche PARI « Empowerment 2.0 «.

Enfin, au niveau administratif, c'est le Réseau d'Innovation et de Recherche sur la Transition Socio-écologique qui a assuré la coordination entre les principaux acteurs et intermédiaires du projet : chercheurs, cofinanceurs et institutions universitaires et publiques. Le schéma ci-dessous rend compte de l'écosystème organisationnel et institutionnel du projet. D'un point de vue pratique, nos échanges auront été réguliers avec nos cofinanceurs publics (à raison d'un rapport d'activité annuel) et très réguliers avec nos cofinanceurs privés (à raison de trois à six rencontres par an). De ce côté-ci, notre principal interlocuteur sera resté le même en la personne d'Hervé Chaygneaud-Dupuy, vice-président « stratégie et innovation » chez Synergence et par ailleurs membre actif de la société civile : fondateur du « laboratoire de la transition démocratique[125] », délégué général des « ateliers de la citoyenneté[126] », co-auteur du *Manifeste des Convivialistes* avec différents membres du M.A.U.S.S. (Caillé & Chanial, 2014). Cette expérience croisée du monde socio-économique et de la recherche est en grande partie à l'origine des « Ateliers de l'*Empowerment* ».

[124] L'entreprise est née à Dijon et dispose lors de la première année du projet de de locaux à Fontaine-Lès-Dijon et à Paris.
[125] Le Coz, A. et Chaygneaud-Dupuy, H. (2015). Laboratoire de la transition démocratique. *GIS Démocratie et Participation*. URL : https://frama.link/x_zYUUE6
[126] *Les Ateliers de la citoyenneté*. URL : https://frama.link/u1tkgMZP

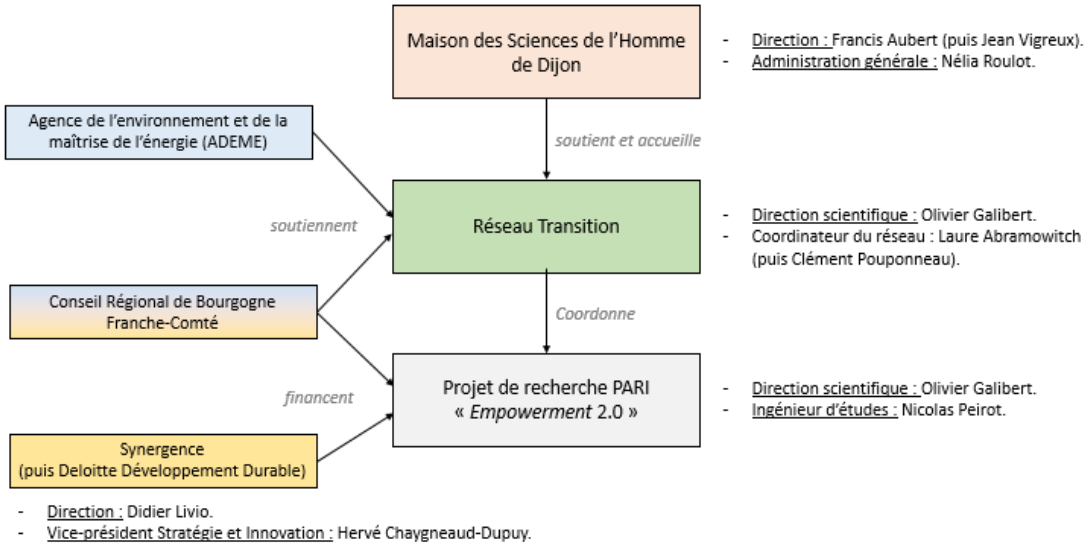


Tableau 2: organigramme du projet «Empowerment 2.0».

3.1.3) Un contexte de changement organisationnel

3.1.3.1) Une démarche abductive : premières interrogations

La démarche méthodologique adoptée peut être qualifiée d'abductive. Dans ce cadre, l'enquête sert un exercice régulier de reformulation créative d'hypothèses – dans notre cas chaque année. Une telle démarche prend appui sur une refonte imaginative, prudente et collégiale des connaissances empiriques et théoriques déjà acquises. En ce sens, l'enquête menée se démarque d'une approche inductive de type théorisation ancrée dans le terrain. Bien que riche de possibilités, la *grounded theory* constitue en effet une approche procéduralisée qui ne convenait pas à la souplesse nécessaire pour ce type de projet de recherche. Pour ces mêmes raisons, il semblait également difficile de revendiquer une approche « ancrée » à postériori.

Après avoir envisagé de concentrer l'enquête de la première année sur les logiques institutionnelles de l'engagement éco-citoyen 2.0[127], en particulier dans le cadre des collectivités territoriales, le projet de recherche a finalement démarré sur la base d'une question inverse. En effet, le premier état de l'art avait justement montré que la participation éco-citoyenne peinait à émerger des dispositifs institutionnalisés et traditionnels. Prenant appui sur une lecture idéal-typique de l'*empowerment* (Bacqué & Biewener, 2013), les parties-prenantes ont donc plutôt décidé d'orienter la première enquête sur une comparaison entre les types d'appropriation des Services et Applications Communautaires sur Internet (SACI) par les

[127] Ces aspects ont néanmoins été intégrés à notre travail (Galibert & Peirot, 2017).

acteurs de la transition socio-écologique[128]. Il s'agissait ainsi d'identifier, d'analyser et de comprendre les logiques d'animation et de gestion de l'engagement 2.0 pour interroger la pertinence des stratégies utilisées par Synergence avec l'outil OZACT. La première année d'enquête a ainsi cherché à répondre aux questions suivantes : « *Quels sont les dispositifs sociotechniques qui accompagnent l'idéal de l'empowerment dans les initiatives de transition socio-écologique ? Et quelles formes prennent les techniques de community management dans ce contexte ?* ». Du point de vue empirique, l'enquête s'est ainsi concentrée sur trois cas enchâssés témoignant de la mise en place d'une page *Facebook* à laquelle était attribuée une vocation plus ou moins participative. Sans prétendre à quelconque forme d'exhaustivité, ces trois organisations étaient pensées comme représentatives de trois formes d'*empowerment* socio-écologique. L'objectif était ainsi de saisir les convergences et divergences entre les stratégies mises en place par le collectif « Incroyables Comestibles » de Montréal (initiative « auto-organisée » plutôt militante), l'initiative « Fontaine d'Ouche en Transition » (initiative associative-institutionnelle d'inspiration universitaire) et le projet « Moins jeter, la bonne idée » lancé par la métropole Grenobloise (initiative institutionnelle). L'analyse de ce cas nous a conduit à souligner les dimensions habilitantes et contraignantes des plateformes de réseaux sociaux pour les gestionnaires des pages[129]. Nos observations constituaient une bonne illustration d'un « *community management* à l'épreuve de l'architecture algorithmique du web social » (Jammet, 2018). L'analyse de ces cas est donc centrale pour la reformulation de nos hypothèses. En effet, si ces stratégies ont longtemps été mises en avant comme des instruments privilégiés de marchandisation de l'activité communicationnelle en ligne, notre première enquête nous a conduit à relativiser leur importance – ou tout du moins à les appréhender en regard des dispositifs communicationnels dans lesquels elles s'inscrivent. Ces stratégies composent à partir d'un modèle idéal et émancipateur de la « communauté virtuelle » (Galibert, 2014). En composant à partir de logiques sociales héritées des pionniers du web, les *community managers* se situent donc souvent dans une tension avec les environnements du web collaboratif. Ces derniers s'inscrivent en effet dans le cadre de modèle économique valorisant le grand nombre, qualifié de « foule » lorsqu'il s'agit de faire référence à des formes collectives impersonnelles et mécanisé ou de « multitude » lorsqu'il s'agit de mettre en avant le pouvoir créatif et contributif d'une forme collective de grande échelle. Ce contexte contribue alors à

[128] Expression préférée à celle de développement durable justement pour sa moindre inscription dans une logique institutionnelle de l'agir écologique.
[129] Pour une lecture plus approfondie des résultats, voir : Peirot (2016). *Empowerment éco-citoyen et web 2.0 : une première approche du community management de l'engagement éco-citoyen à Dijon, Grenoble et Montréal.*

interroger la place et le rôle des stratégies de *community management* et plus spécifiquement de l'heuristique communautaire dans la gestion et l'animation des interactions en ligne. Dès lors, notre démarche a consisté à identifier des situations témoignant de façon radicale de cette tension. Il nous a donc semblé que les plateformes de consommation collaborative constituaient des environnements propices à la saisie de manifestations saillantes du phénomène étudié. Du point de vue de la méthode des cas, il s'est donc agit de poursuivre notre questionnement par une stratégie de « transfert ». Celle-ci vise en effet à « *stimuler l'imagination conceptuelle en transférant des concepts ou construits d'un niveau d'analyse à un autre ou d'une problématique à une autre* » (Giroux, 2003, p. 76). Dans notre cas il s'agissait de déplacer nos interrogations des acteurs politiques de la transition socio-écologique aux acteurs économiques de la consommation collaborative en ligne. Comme nous allons le voir, ce transfert s'inscrit dans un contexte de changement organisationnel pour notre cofinanceur privé.

3.1.3.2) L'économie collaborative et Deloitte Développement Durable

En janvier 2016, l'entreprise Synergence officialise en effet son rachat par Deloitte France, filiale du cabinet international d'audit et de conseil Deloitte[130]. Cette acquisition donne naissance à *Deloitte Développement Durable*, la « première équipe en France en audit, conseil, ingénierie et communication du développement durable[131] ». Ce changement organisationnel a contribué à orienter la reformulation de nos hypothèses à partir de la deuxième année du projet.

La création de Deloitte Développement Durable s'est ainsi accompagnée d'un resserrement des interrogations autour des « nouveaux modèles économiques du pouvoir d'agir[132] », en particulier les dispositifs d'économie dite « collaborative ». Pour les équipes de Deloitte Développement Durable, les plateformes de l'économie collaborative constituaient un terrain pertinent pour étudier les logiques d'engagement en ligne dans un cadre pensé comme vertueux sur le plan socio-écologique (pour les raisons exposées dans le premier chapitre). Selon une logique de *benchmarking* caractéristique des méthodes gestionnaires, il s'agissait d'identifier, de comprendre et d'analyser les « bonnes pratiques » de la gestion et de l'animation de communautés en ligne dans un contexte de plateforme. Cette démarche de recherche s'inscrivait alors dans la reprise, par Deloitte Développement Durable, du développement de la plateforme logicielle OZACT. L'objectif affiché n'était alors moins celui d'une

[130] L'entreprise Deloitte fait partie des « quatre grands » (*Big Four*), expression utilisée dans la sphère économique pour désigner les groupes d'audit financier au niveau mondial : Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers et Deloitte.
[131] Synergence (2016, 18 janvier). « Synergence devient Deloitte Développement Durable ». *Synergence*. URL : https://frama.link/MFKcHMTB
[132] « Nouveaux modèles économiques et développement du pouvoir d'agir (*empowerment*) [document de travail].

commercialisation de la plateforme auprès d'une nouvelle cible (les collectivités territoriales) que le développement du volet communautaire de l'outil. Ces changements nous ont conduit à entamer une deuxième phase dans le projet de recherche autour de la question suivante : « *Comment les stratégies de gestion du lien communautaire se reconfigurent-elles dans le cadre de dispositifs en ligne d'économie collaborative, et notamment de plateformes, s'inscrivant dans une forme d'empowerment collaboratif éco-responsable ?* «. Il s'agissait ainsi de s'interroger sur le type de stratégies de *community management* engagées, sur le rapport que ces dernières entretenaient avec les aspects transactionnels des dispositifs, et sur les représentations de l'*empowerment* qui étaient associées à chacun de ces dispositifs. Notre hypothèse de départ renvoyait à l'idée que l'heuristique communautaire n'était plus convoquée que dans une perspective idéologique. Nous postulions que les dispositifs observés seraient le lieu d'une forme d'*empowerment* utilitariste fondé sur la mise en avant des possibilités transactionnelles (et non socialisatrice des outils collaboratifs en ligne). Sur le plan méthodologique, notre travail a donc d'abord consisté en une identification systématique des marqueurs caractéristiques d'une socialisation de type communautaire et reliante à partir du modèle normatif de la « communauté virtuelle » (Galibert, 2014). Dans un second temps, nous avons intégré à cette étude systématique une seconde question autour de l'émergence de comportement non-prescrits dans les dispositifs étudiés. De septembre 2016 à août 2018, nous avons ainsi travaillé, sur la base d'une étude de huit cas s'inscrivant dans le cadre des discours de la « société collaborative » (Filippova, 2015; Novel & Riot, 2012) : plateformes marchandes ou non marchandes, de consommation collaborative, d'échange de voisinage ou encore groupes auto-organisés sur les réseaux sociaux (de covoiturage notamment).

Au-delà de l'apparente linéarité du récit que nous faisons à postériori, notons que cette démarche de recherche était bien itérative. Nous avons ainsi effectué de nombreux aller-retour entre observations empiriques et lectures théoriques, en dehors de la rédaction des livres blancs et de la formalisation des questions et hypothèses en début de chaque année. Ces aller-retours nous ont aidé à construire notre objet tel que nous l'avons présenté dans la première partie. Dans certains cas, elles nous ont conduit dans des voies conceptuelles et théoriques que nous avons finalement laissé de côté. C'est le cas pour ce que nous qualifiions de « socialisation algorithmique » en fin de deuxième année. Au fur et à mesure des itérations, des allers-retours entre le terrain et notre objet, il s'est avéré que l'expression était impropre – ou tout du moins qu'elle ne décrivait pas suffisamment précisément ce que souhaitions questionner. Dans

l'exemple donné, la socialisation algorithmique correspondait à une première façon d'interroger la tension entre l'échelle communautaire et celle de la « multitude ». (Peirot & Galibert, 2019).

3.2) Collecter des données autour de quatre cas

3.2.1) Circonscription empirique à partir du projet « *Empowerment* 2.0 » (2016-2018)

3.2.1.1) La méthode des cas, une démarche de recherche qualitative

Nous avons fait le choix de partir de la méthode des cas afin de nous intéresser à plusieurs « organisations collaboratives » dont il s'agissait de tirer des « bonnes pratiques » en matière de gestion des interactions. Cette méthode se fonde ainsi sur « l'étude en profondeur d'un ou de plusieurs cas qui exemplifient un phénomène que l'on veut étudier » (Giroux, 2003). Elle semble ainsi « particulièrement féconde pour les recherches de type diachronique, processuel et contextuel » (*ibid.*). De ce point de vue, l'étude de cas se prêtait donc bien à notre projet de recherche qui visait à saisir les processus communautaires au sein des dispositifs de consommation collaborative. Cette importance accordée au contexte était pertinente puisque qu'elle permettait de ne pas essentialiser trop rapidement un objet de recherche « fragile » tel que l'*empowerment* collaboratif. Au début de notre travail, celui-ci ne bénéficiait en effet pas de l'étayage théorique que nous lui avons apporté dans la première partie. La méthode des cas s'inscrit en effet dans un cadre plutôt abductif où la problématique ne fait pas l'objet d'une structuration conceptuelle à priori mais se trouve plutôt au centre d'une reformulation itérative. De ce point de vue, notre travail doctoral consiste en une rationalisation hypothético-déductive à postériori d'un travail abductif. Cette distinction entre la logique de l'argumentation et celle de l'enquête est caractéristique de la méthode des cas (Giroux, 2003, p. 45) et plus généralement des recherches qualitatives en communication » (Bonneville et al., 2007, p. 168)

Par ailleurs, cette méthode semblait bien adaptée au format d'une recherche partenariale et financée parce qu'elle suppose une certaine souplesse dans la sélection des cas à étudier. En effet, cette dernière ne repose pas sur un échantillonnage prédéfini mais sur une logique de « réplication » (Yin, 2009). Les nouveaux cas sont ainsi choisis en fonction des résultats précédemment obtenus (en vue d'appuyer des similarités ou de souligner des contrastes). Malgré ces avantages indéniables, et son usage répandu en sciences sociales - qu'il s'agisse des sciences de gestion (Giroux, *ibid.)*, de la sociologie (Hamel, 2016) ou des SIC (Bonneville et al., 2007) – cette dernière demeure cependant sujette à la critique. Loin de chercher à défendre les vertus intrinsèques supposées d'une telle méthode, nous chercherons plutôt ici à préciser avec le plus de transparence possible ses conditions d'application dans le cadre de notre travail

doctoral. Il s'agira ainsi d'exposer de façon systématique les actions entreprises afin d'éviter ou de limiter les écueils relevés au sujet de la méthode des cas dans la littérature scientifique.

Du point de vue de son organisation générale, nous avons mené une étude « holistique » de « cas multiples » au sens de Robert K. Yin (2009). Cela signifie tout d'abord que nous avons cherché à nous concentrer sur une seul unité d'analyse et non sur plusieurs (ce qui constituerait alors une analyse « encastrée », articulant les « unités » d'analyse). En l'occurrence, nous avons effectivement choisi de focaliser notre attention sur chaque organisation « dans son ensemble ». Cependant, nous rejoindrons les critiques adressées par Hervé Dumez (2013) à l'opposition holistique/encastrée. En effet, nous considérerons avec lui qu'il n'existe pas de « *description exhaustive possible d'un cas* » qui permettrait de distinguer clairement deux unités d'analyse au sein d'une organisation. En effet « *Le chercheur qui mène une étude de cas va rencontrer des incidents, des phases de changements, des pratiques illustratives de routines, des décisions, etc.* ». Nous dirons ainsi que nous sommes partis de cas généraux (les organisations identifiées) et que nous nous sommes systématiquement concentré sur les « cas » particuliers et saillants témoignant de situations d'*empowerment* (dans un sens organisant) voire de processus d'*empowerment* (dans un sens organisé). Ce type d'approche abductive présente un intérêt majeur, celui de limiter le risque de collecter trop ou trop peu de données pertinentes, ou encore de « mauvais cas » de nature à freiner la possibilité d'une généralisation. En effet, ici la collecte de données est alignée sur la question de recherche tout en restant ouverte à l'exploration de nouvelles pistes. La pertinence de cette collecte sera renforcée au moment de l'analyse puisqu'il s'agira de mener un travail de comparaison systématique pour identifier les similitudes et différences spécifiques à l'intérieur d'un même cas organisationnel. En ce qui concerne la rigueur de cette collecte, notons qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une triangulation méthodologique systématique des données. Ainsi, l'étude de chaque cas organisationnel a visé à documenter l'*empowerment* collaboratif en croisant trois technique de collecte de données : observations de SACI en ligne, entretiens et collecte de documents (cf. sous-section suivante).

Au-delà de sa dimension abductive, notre étude de cas est également « multiple » au sens où ce sont plusieurs organisations qui ont été mises à l'étude[133]. Dans le cadre du projet de recherche, il a ainsi pu s'agir d'une entreprise gérant une « plateforme » ou d'un collectif

[133] Nous pourrions ici prolonger la critique qu'Hervé Dumez propose des catégories de Robert K. Yin en remarquant qu'une « étude de cas multiple » est une expression quasiment tautologique au sens où elle doit toujours répondre à la question : « de quoi mon cas est-il le cas ? ».

informel animant un groupe *Facebook*[134]. Selon la perspective proposée par Robert K. Yin, cela signifie que chaque cas s'accompagne d'un contexte particulier. Dès lors, un écueil possible est de sélectionner un « mauvais cas » - c'est-à-dire un cas présentant un contexte trop singulier, incommensurable avec les autres cas étudiés, et limitant alors les possibilités de généralisation théorique par réplication. Il nous semble cependant que la sélection collégiale des cas - et la mise en discussion des intérêts de recherche qu'elle suppose - est de nature à atténuer ce type d'écueil. Au-delà d'une vision purement bureaucratique, nous postulons donc que le projet de recherche constitue aussi un cadre communicationnel propice à la construction d'une stratégie de réplication raisonnée. En revanche, il est aussi certain que les ambitions théoriques du projet de recherche sont moindres par rapport à celles de notre travail doctoral. Par conséquent, nous assumons une circonscription à posteriori de nos cas. Dans le cadre de cette thèse, nous avons donc retenu seulement quatre des huit cas explorés dans le cadre du projet « *Empowerment* 2.0[135] »). L'objectif est ainsi d'inscrire les cas sélectionnés dans un contexte méso-organisationnel commun nous autorisant des généralisations prudentes. Avant de présenter les cas retenus précisons par ailleurs ceux que nous avons écartés. Nous avons en premier lieu renoncé à intégrer l'entreprise *Uber*. L'inscription de ce service dans le cadre de la consommation collaborative est en effet rejetée, même dans les discours experts sur lesquels nous nous sommes appuyés. Rachel Botsman notait ainsi dès 2015 que la « confusion terminologique » régnant autour de l'économie collaborative provenait en partie du cas *Uber* (Botsman, 2015). De plus, nous avons considéré que *Airbnb* constituait un cas exemplaire d'une marchandisation radicale de l'idéal de la consommation collaborative. Par ailleurs, nous avons également écarté le « réseau social de voisinage » *Smiile*. Les critères du rejet sont ici d'ordre sociotechnique et empirique. La plateforme permet en effet à ses usagers de procéder à différents types d'échanges à une échelle locale (covoiturage, prêt/location de biens et services notamment) à partir d'un système de géolocalisation. En se situant dans l'horizon d'une consommation collaborative locale, ce cas aurait été très pertinent pour notre recherche. Il nous aurait permis d'appréhender une dimension territoriale, plus discrète, sur les autres services étudiés. Cependant, à un niveau sociotechnique, la plateforme intégrait des pratiques d'échange de bien d'occasion. Comme nous l'expliquons dans la sous-section suivante, nous avons jugé pertinent de ne pas nous pencher sur ce type de pratique. Par ailleurs, au moment de nos

[134] Le dispositif se confond alors quasiment avec l'organisation… Même si, comme nous avons pu l'observer, les échanges entre les administrateurs dépassent parfois le cadre du groupe Facebook – ces derniers se retrouvant aussi lors de réunions en ligne ou physique.
[135] Tout du moins sur la partie de celui-ci dédiée à l'étude des dispositifs de consommation collaborative en ligne.

observations, la plateforme se situait dans une phase de démarrage et présentait un nombre réduit d'usagers. Ce cas nous permettait donc d'approcher les pratiques des acteurs de la communication marketing sans pouvoir mettre ces données en regard d'une activité discursive signifiante sur les SACI de l'entreprise. Enfin, les deux cas restants correspondent à des groupes *Facebook* auto-organisés de consommation collaborative (un groupe de covoiturage et un groupe de partage d'objets/services). Si ces derniers auraient également pu être pertinents dans le cadre de notre étude, ils ne nous permettaient pas d'interroger directement la dimension marchande de l'intermédiation. Or, c'est bien de la dimension marketing de l'*empowerment* dont cette recherche traite avant tout. Néanmoins, nous avons intégré les entretiens menés avec l'administrateur du groupe de covoiturage à notre corpus[136]. Cet administrateur nous a semblé pertinent au titre d'expert alternatif d'une pratique mise à l'étude dans cette recherche.

3.2.1.2) Circonscription empirique des cas étudiés

L'échantillon de quatre cas que nous avons choisi est donc issu d'un travail abductif mais il est aussi théorique. Il vise la constitution d'un corpus de cas répondant d'un double critère d'homogénéité et de représentativité. À travers le premier critère nous cherchons à nous assurer que les cas sélectionnés répondent d'un même univers de pratiques et qu'ils ne présentent pas de singularités trop marquantes à même de fausser nos analyses. Le second critère, la représentativité, renvoie au fait de construire un corpus de cas qui rende compte de la variabilité de l'univers étudié. Nous chercherons à prendre en compte ces deux critères en rapprochant et en distinguant les cas étudiés par rapport au type de pratiques (une consommation collaborative dite « participative ») et par rapport au modèle économique dont ils répondent (des plateformes à but lucratif s'inscrivant dans la chaîne économique du capital-risque).

Les cas supportant nos observations et analyses empiriques ont donc d'abord été choisis de façon à construire un corpus de cas homogènes et représentatifs. Ce travail est d'autant plus nécessaire que la consommation collaborative constitue un idéologème puissant faisant converger des catégorisations disparates et parfois contradictoires. Le peu de stabilité de la notion peut ainsi introduire des singularités trop fortes à même de limiter les possibilités de théorisation. Or, cette montée en généralité est pour nous centrale puisque notre travail doctoral vise bien une catégorisation théorique de l'*empowerment* collaboratif et non une étude des modèles organisationnels de la consommation collaborative. Au niveau méthodologique, nous

[136] Entretien n°12, expert-alternatif, administration. *Tableau des entretiens* (cf. annexes).

avons donc décidé de fonder notre sélection de cas sur une typologie synthétique des catégorisations existantes dans la littérature experte (Botsman, 2013, 2015; Colporterre, 2014; Fing & Ouishare, 2015; Wortham, 2011). Nous avons considéré qu'une lecture critique de cette dernière pouvait nous offrir une représentation exhaustive du champ et donc nous permettre de construire une catégorie de pratiques suffisamment homogène. Dans les articles et ouvrages étudiés, la consommation collaborative s'inscrit dans le champ plus général de l'économie collaborative. Elle est alors définie à partir de deux dimensions : l'adage selon lequel elle favoriserait l'usage sur la possession et sa capacité à optimiser un ensemble de ressources. Elle se distinguerait ainsi de la « finance collaborative » (les plateformes de financement par la foule par exemple) et de la « production collaborative » (les plateformes de co-création notamment)[137]. Cependant, il est encore possible d'affiner la sélection en identifiant, différent types de consommation collaborative. En la matière, la typologie initialement proposée Rachel Botsman et Roo Rogers est largement reprise et partagée. Il serait alors possible de distinguer trois systèmes : « produits-services », « redistribution », et « styles de vie collaboratif ». Le premier renvoie à un ensemble d'initiatives qui « permettent l'accès à une ressource physique […] par échange entre particuliers sans transfert de propriété » (Fing & Ouishare, 2015). Il s'agit notamment des pratiques d'autopartage, d'espaces de coworking, de vélos en libre-service ou encore de location entre particuliers. Les formes d'intermédiation à l'œuvre convoquent bien des technologies numériques mais le rôle joué par les *plateformes* est ici trop variable. Cette catégorie a donc été laissée de côté. Le second type, les systèmes de « redistribution » renvoie quant à lui au « transfert de propriété d'un bien entre particuliers […] » que ce soit sous forme de (re)vente, ou de don d'objets » (Fing & Ouishare, *ibid.*). Dans ce cas, à nouveau, la dimension numérique est prégnante mais la catégorie réunit aussi des acteurs trop différents et trop singuliers. Ce type d'échange collaboratif s'inscrit dans le cadre de pratiques sociales spécifiques marquées par les principes de l'écologie mais aussi des dynamiques propres comme le montrent les travaux sur l'économie de la « seconde main » (Badot & Denner, 2020; Desjeux & Moati, 2016) ou l'économie des biens d'occasion (Benmoyal-Bouzaglo, Boissinot, & Paraschiv, 2020; Benoît-Moreau, Parguel, & Lunardo, 2017; Farchy & Jutant, 2015; Menger, 2013). Dès lors, nous avons décidé de concentrer notre corpus autour de la dernière catégorie, celle de « styles de vie collaboratifs » (*collaborative*

[137] Dans la catégorisation de Rachel Botsman (2013b), il faudrait également intégrer les système « d'éducation collaborative » et notamment les plateformes de formation « entre pairs » notamment étudiées en SIC par Vincent Bullich (Bullich, 2018). Cependant aucun des cas du projet « *Empowerment* 2.0 » ne concernait cette typologie dont l'articulation au concept d'économie collaborative nous semble par ailleurs discutable.

lifestyles) qui renvoie à des « *ressources intangibles telles que l'espace, les compétences et l'argent échangés sous des forme nouvelles* » (Botsman, 2013). Cette catégorie intègrerait par exemple le covoiturage, le partage d'hébergement ou encore « les formes d'achat groupés directs aux producteurs car ils nécessitent une collaboration préalable entre consommateurs » (Colporterre, 2014). Ces pratiques reposent souvent sur un actif matériel (une voiture, une maison, une exploitation agricole). Cependant, ce bien est considéré comme collaboratif au sens où il serait le support de regroupements de personnes partageant un même intérêt autour d'actifs moins tangibles (passer du temps ensemble, mettre un espace en commun, apprendre les uns des autres). Cette catégorie peut dès lors sembler relativement naïve. Il nous semble cependant que c'est aussi ce qui fait sa cohérence et son intérêt. En effet, elle renvoie à une forme particulière de *partage*, caractéristique des discours utopiques de l'économie collaborative et dont ne peuvent pas complètement se prévaloir les deux autres catégories évoquées avant. Pour comprendre cette différence, il est pertinent de convoquer la distinction que propose Etienne Autant entre deux sens du mot « partage » dans la *Revue du M.A.U.S.S* (2010). D'un côté, le partage peut être envisagé comme le « transfert de ce qu'une personne possède à une autre ». C'est le cas des systèmes dits de « redistribution » : le transfert opère par don, troc, vente etc.). C'est aussi le cas des systèmes dits de « produits-services » où la location (ou le prêt) permet le transfert de l'usage d'un bien pendant une durée limitée. D'une façon tout à fait différente, le partage peut aussi être envisagé comme « […] *le fait d'avoir ou de faire en commun quelque chose avec quelqu'un* ». Il nous semble que c'est précisément à ce sens du mot partage que renvoie la catégorie « styles de vie collaboratifs ». En effet, il ne s'agit pas (seulement) de transmettre quelque chose à d'autres mais de participer à une « réalité commune ». Ainsi, le covoiturage impliquerait-il de participer à une réalité commune au sein d'un habitacle, le temps d'un trajet avec des inconnus. Le fait de résider chez un particulier impliquerait de participer à une réalité culturelle qui nous était jusqu'alors étrangère en rencontrant son hôte. Quant à l'achat groupé et local, il conduirait à participer à des discussions, à partager des responsabilités. Il ne s'agit pas de dire qu'il n'y a pas de transfert d'un bien dans le cas des « styles de vie collaboratifs » mais plutôt de remarquer que ce transfert est, selon les discours experts, le support d'une expérience sociale commune.

Il ne s'agit pas pour autant d'adhérer de façon unilatérale à cette idéologie du partage 2.0. D'autant plus que les quelques années qui nous séparent des catégorisations expertes nous donnent du recul sur ce type de conception. En revanche, au moment de nos observations, elle constituait un discours suffisamment prégnant dans la littérature experte pour justifier une

catégorie de services et accompagner la circonscription empirique de nos cas. En effet, les services associés à la catégorie « styles de vie collaboratifs » se sont rapidement trouvés au centre des critiques. Avant l'émergence de la notion « d'ubérisation », la littérature experte a d'abord commencé par pointer la dimension fortement utilitariste des services prétendant servir des « styles de vie collaboratifs ». Certains d'entre eux se sont ainsi vus qualifiés de services « à la demande » (*on demand services*). Par cette expression, il s'agit de désigner des « *plateformes qui mettent directement en relation les besoins des clients avec des fournisseurs en vue d'une distribution immédiate des produits et services*[138] ». Plus qu'une requalification de la catégorie initiale, nous prenons plutôt ce jeu catégoriel comme une tension fondatrice de la catégorie de services que nous entendons interroger. Ce type de service, partagé entre idéal de partage (une réalité commune) et idéal utilitariste (à la demande) se conçoit ainsi comme une forme de consommation collaborative dont on prend en compte les paradoxes. Cette catégorie, que nous pourrions qualifier de « consommation collaborative dite 'participative' », nous permet de construire un univers suffisamment homogène tout en étant représentatif des contradictions qui traversaient le champ étudié au moment de nos observations (2016-2017).

Au-delà du type de consommation collaborative, il est également nécessaire de prendre en compte le modèle économique des acteurs étudiés. Une fois encore, nous abordons cette dimension comme une ligne de tension plutôt que comme valeur figée. Il s'agit donc bien de viser à travers elle un critère d'homogénéité et de représentativité de notre corpus de cas. Nous choisissons ainsi de concentrer nos analyses sur des plateformes à but lucratif s'inscrivant dans le cadre du modèle économique du « web collaboratif » (Bouquillion et Matthews, 2010). Nous avons choisi de nous concentrer sur ce type d'acteurs car le point de départ de notre réflexion (pour ce qui s'agit de ce document) se situe bien au niveau d'une dialectique capitalisme/critiques. Ce faisant nous avons effectivement privilégié l'étude d'acteurs capitalistes à des initiatives alternatives plus discrètes qu'il s'agisse de « coopérativisme de plateforme » (Scholz, 2017) ou de groupes auto-organisés d'usagers sur les réseaux sociaux. Cependant, il nous semble aussi qu'une focalisation trop marquée sur des formes radicales de capitalisme de plateforme pourrait nous faire perdre toute finesse d'analyse à propos d'un objet relativement fragile. L'*empowerment* collaboratif demeure en effet une idée paradoxale, située entre logiques émancipatoires et marchandisations des activités communicationnelles. Dès lors, nous avons choisi de construire un corpus représentatif du point de vue des formes

[138] [Notre traduction] « Platforms that directly match customer needs with providers to immediately deliver goods and services ». Botsman, R. (2015, 27 mai). « Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption–And What Isn't? ». *Fast Company*. URL : https://frama.link/GNH4xFok

capitalistiques étudiées. Nos cas renvoient donc à différents niveaux de développement des organisations étudiées dans l'économie des start-ups. Nous avons postulé qu'une prise en compte de ces différentes phases nous ouvraient à une approche plus fine de la rationalisation des activités communicationnelles en ligne. Selon les sciences économiques, le développement des « entreprises innovantes » peut en effet être écrit à partir d'un modèle de « chaîne de financement » dite du « capital-risque » (Ekeland, Landier, & Tirole, 2016), dont nous reprenons certaines étapes à notre compte. Nous avons laissé de côté les deux premières étapes de cette chaîne car elles renvoient à des étapes préparatoires où le dispositif numérique est souvent encore en construction. Nos cas sont en revanche représentatifs des trois autres stades, ceux où le capital-risque intervient « au sens strict » (Ekeland et al., 2016). C'est-à-dire à l'étape dite de « démarrage » (elle correspond à l'arrivée des premiers fonds de capital-risque spécialisés), l'étape dite de « croissance » (elle permet « *à l'entreprise d'étendre son volume d'activité et de s'attaquer à de nouveaux marchés* ») et enfin l'étape dite de « sortie ». Il s'agit alors de caractériser l'entreprise innovante qui peut faire l'objet d'une revente au prix forte ou d'une introduction en bourse. Nous avons postulé que la prise en compte de ces trois étapes nous offraient une certaine représentativité du point de vue de la rationalisation des activités communicationnelles. En effet, dans la littérature managériale, les premières étapes de la chaîne de financement renvoient à l'idée de ne pas appliquer une pression rationalisatrice trop importante afin d'attirer les « multitudes » (cf. partie précédente). À mesure que l'on progresse dans la chaîne de financement, on peut cependant supposer que cette pression augmente en vue de marchandiser plus efficacement les activités communicationnelles en ligne. Cela ne signifie pas pour autant que ce processus de rationalisation est irrépressible. Même les plus grandes plateformes doivent maintenir un « juste » niveau de pression afin de ne pas faire fuir les utilisateurs. En revanche, il est certain que le passage des différentes étapes de la chaîne de financement implique que les entreprises soient en mesure de dégager des revenus croissants et donc de rationaliser leur mode de fonctionnement. Ce critère demeure évidemment limité empiriquement et il est possible que le développement de certaines entreprises suive des chemins différents. Auquel cas, nous considérerons cet écart à la norme comme une situation saillante dont il s'agit d'étudier les spécificités avec attention.

Enfin, notons que nous avons également été attentifs au fait que les cas sélectionnés présentent de façon systématique des discours prégnants sur le développement durable et la communauté d'usagers du service. Dans le premier cas, ces discours varient de l'inscription explicite dans une visée de développement durable à une référence plus légère (mais

incompressible) à ces enjeux – en passant par un ensemble de discours relevant plus de la « protection de l'environnement ». Dans le second cas, nous avons cherché à privilégier des plateformes qui s'articulaient, au-delà des discours enchantés, à des Services et Applications à vocation Communautaire sur Internet (SACI) clairement identifiables. Rappelons en effet que notre hypothèse principale est bien que ces SACI sont des espaces propices à la mise en œuvre de stratégies d'*empowerment*. Il était donc essentiel de dépasser une perspective uniquement discursive de la communauté en ligne et de se laisser la possibilité de mener des observations au sein d'espaces dits « communautaires ».

3.2.1.3) Présentation des cas : Airbnb, Blablacar, Couchsurfing, La Ruche qui dit Oui !

À partir des critères définis ci-dessus, nous avons donc retenu quatre cas représentatifs et exemplaires d'une tension émancipation/rationalisation. Il s'agit de la plateforme de réservation de logement de particuliers *Airbnb*, de la plateforme de covoiturage *Blablacar*, de la plateforme d'hébergement gratuit chez l'habitant *Couchsurfing* et de la plateforme d'achat de produits locaux *La Ruche qui Dit Oui !*[139]. Nous proposons de présenter chacune de ces organisations en précisant systématiquement le type de consommation collaborative concerné (tension partage/à la demande) et le niveau de développement économique de l'entreprise du point de vue de la chaîne du capital-risque au moment de nos observations. De façon synthétique, nous chercherons systématiquement à prolonger ces pistes de compréhension en termes d'*empowerment*.

Airbnb est une plateforme de location de logements fondée aux États-Unis en 2008 par deux designers et un ingénieur (Brian Chesky, Joe Gebbia et Nathan Blecharczyk). L'entreprise constitue un cas exemplaire du géant du numérique « techno-révolutionnaire ». C'est tout du moins ainsi que l'entreprise se décrit à travers une rhétorique classique des géants du numérique : « *Avec plus de 7 millions de logements et 50 000 activités proposés par des hôtes locaux, Airbnb est l'une des plus grandes plates-formes*[140] *au monde pour trouver des hébergements et des expériences uniques et authentiques* ». D'ailleurs, elle figure dans l'acronyme forgé il y a quelques années, NATU (Netflix, *Airbnb*, Tesla, Uber) pour décrire les nouveaux géants de l'économie numérique aux côtés des célèbres GAFAM[141]. Le modèle économique de ce type d'acteur est difficile à saisir en détail. En revanche, il est certain que l'entreprise tire une partie de ses revenus des frais qu'elle applique pour l'intermédiation

[139] L'orthographe officielle prend un point d'exclamation. Nous proposerons un acronyme dans la suite du document afin de faciliter la lecture.
[140] Orthographe propre à la citation.
[141] Pour Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft.

marchande qu'elle permet. Selon les cas, ces frais peuvent être partagés entre l'hôte et le voyageur (entre 3 et 10% pour le premier autour de 14% pour le second) ou uniquement à la charge de l'hôte (lorsqu'il s'agit d'entreprises hôtelières)[142]. Au moment de nos observations la presse rapportait un niveau de capitalisation chiffré en milliard, ce qui la situe dans une phase de sortie de la chaîne du capital-risque[143]. De façon significative *Airbnb* visait ainsi, avant la crise sanitaire du Covid-19, une introduction en bourse au cours de l'année 2020[144]. Autant d'éléments qui nous permettaient, dès le début de notre travail empirique, de postuler une forme d'intermédiation fortement structurée et rationalisée. Dans la littérature experte, *Airbnb* est associée à une forme de consommation collaborative « à la demande ». Les auteurs relèvent alors la professionnalisation des usagers, ce qui tranche avec les débuts d'une plateforme qui se décrivait volontiers comme « communautaire » et au service des rencontres entre voyageurs et locaux. Dans ce cadre, l'entreprise est aujourd'hui volontiers associée à une forme « d'ubérisation » du secteur de l'hôtellerie. En tant qu'acteur majeur du tourisme dans le monde, l'impact social et environnemental de l'entreprise est par ailleurs âprement discuté (Paquot, 2016). Le service constitue ainsi un enjeu des politiques urbaines contemporaines. En contrepoint de ces critiques, l'entreprise développe une politique communicationnelle qui met en avant son rôle dans une forme de développement durable collaboratif (cf. notre premier chapitre) et son engagement pour plus de justice sociale. En guise de description sur son site, on peut ainsi lire « *Véritable instrument d'émancipation économique, Airbnb a aidé des millions de professionnels du secteur de l'hébergement à monétiser leurs logements et leurs passions tout en maintenant les avantages financiers du tourisme dans leurs quartiers*[145] ». Si ce discours appelle assurément un étayage en termes de dispositif, il témoigne d'emblée d'une certaine familiarité de l'entreprise avec la grammaire de l'*empowerment*. En termes de discours, elle conjugue ainsi un idéal néo-libéral et un idéal technologique de l'*empowerment* : la « révolution collaborative » au service d'une massification des individus entrepreneurs d'eux-mêmes et acteurs de leur réussite économique et sociale en somme.

Blablacar est une plateforme qui « *met en relation des conducteurs voyageant avec des places libres et des passagers se rendant dans la même direction*[146] ». Elle est fondée sur un

[142] « A quoi correspondent les frais de réservation Airbnb ? ». *Airbnb*. URL : https://frama.link/xFD99LTf
[143] Trujillo, E. (2016, 8 août). « Airbnb vaudrait désormais 30 milliards de dollars ». URL : https://frama.link/nytEr0vN
[144] Cherif Anaïs (2019, 20 septembre). « Airbnb prépare son entrée en bourse ». URL : https://frama.link/1Cz1LXQV
[145] « A propos ». *Airbnb.* URL : https://frama.link/yAWgww1w
[146] « Blablacar aujourd'hui ». *Blablacar*. URL : https://frama.link/bbc1

principe de « partage des frais » liés au trajet, ce qui signifie que le prix des trajets est encadré par la plateforme[147]. L'entreprise est spécialisée dans le covoiturage dit « longue distance » (le trajet moyen affiché sur le site est de 330km[148]) mais elle compte également des services « courte distance » et une offre de bus. La première version du site est mise en ligne en 2004 par un étudiant ingénieur. Le nom de domaine « covoiturage.fr » est racheté en 2006 par l'entrepreneur Frédéric Mazzella (rejoint par deux collaborateurs, aujourd'hui PDG et conseiller technique, Nicolas Brusson et Francis Nappez[149]). En août 2008, Comuto (la société propriétaire de la plateforme) lance la version « 2.0 » qui intègre un ensemble de fonctionnalités sociales (avis des utilisateurs, portraits, biographies) caractéristiques des plateformes de consommation collaborative. Cette phase est présentée comme le tournant « communautaire » de la plateforme[150]. D'abord gratuite, l'intermédiation devient progressivement payante. Après avoir appliqué différents modes de calcul, la FAQ indique aujourd'hui que le « montant des frais de réservation correspond à 25 % du montant du prix du trajet fixé par le·la conducteur·trice » à l'exception des trajets dont le montant est inférieur ou égal à 5€ qui sont plafonnés à 1€[151] ». Selon le vocabulaire de la culture start-up, l'entreprise peut être considérée comme une « licorne » au motif qu'elle serait valorisée à plus d'un milliard de dollars. L'actionnariat de l'entreprise est ainsi divisé entre des personnes privées et différents fonds de capital-risque[152]. L'entreprise se situe donc dans une phase de « sortie » de la chaîne de financement des entreprises innovantes, comme *Airbnb*. En revanche, lors de notre étude de cas l'entreprise se situait encore dans un moment dit de « croissance ». Elle affichait différentes levées de fonds conséquentes et une expansion internationale notable caractéristique de cette phase. Ce cas est donc pertinent du point de vue de notre objet dans la mesure où nos observations se situent à un moment charnière correspondant possiblement à une rationalisation accrue de l'activité en ligne. Notre étude intervient deux ans après un vaste projet de lutte contre la fraude sur le site et le lancement d'un version payante (2014). Notre enquête aura par ailleurs vu le lancement d'une grille tarifaire visant à codifier les frais de réservation (2016), le test et la mise en place d'un algorithme visant à optimiser le nombre de trajets potentiels proposés aux passagers (2017-2018) et le lancement d'une nouvelle identité visuelle pour la plateforme (2018). Cette évolution est d'autant plus intéressante que *Blablacar* est identifié comme un

[147] « Calcul du prix d'un trajet en covoiturage ». *Blablacar*. URL : https://frama.link/BuVZ_j2-
[148] « Pourquoi le covoiturage est-il légal ? ». *Blablacar*. URL : https://frama.link/hUGD0Txz
[149] « A propos ». *Blablacar*. URL : https://frama.link/bbc1
[150] « Blablacar ». *Wikipédia.* URL : https://frama.link/Ah5GFVtC
[151] « Comment sont calculés les frais de réservation ». *Blablacar*. URL : https://frama.link/torbo4tC
[152] « A qui appartient Blablacar ? ». *Blablacar*. URL : https://frama.link/bbc2

acteur incarnant l'économie du partage dans la littérature experte (Botsman, 2015; Fing & Ouishare, 2015). Pour ces différentes raisons l'entreprise constitue un cas différent du précédent. Elle est exemplaire de ce que Monique Dagnaud qualifie de « capitalisme sympa » (Dagnaud, 2010). Si l'expression a une portée plus générale pour la sociologue, elle caractérise bien la politique communicationnelle de l'entreprise au moment de nos observations. Elle devient un acteur majeur du capitalisme numérique tout en continuant à puiser dans une utopie du partage, qu'elle a certainement incarné à ses débuts. Le « capitalisme collaboratif sympa » est moins contesté que le modèle « techno-révolutionnaire » mais s'en rapproche par certains aspects économiques et organisationnels. Dans le cas de *Blablacar*, les propriétaires cherchent à s'en distinguer, notamment en limitant la professionnalisation des usagers. En termes d'*empowerment*, cela se traduit par des références aux formes anti-utilitaristes de l'action et notamment à ce qu'Alain Caillé qualifie de « pôle de l'intérêt pour autrui » (aimance, empathie). Ainsi dans un rapport publié en 2016, Frédéric Mazzella expliquait que les « *plateformes pair-à-pair connectent un nombre toujours croissant d'individus et les empouvoirent*[153] *avec des outils de mise en confiance qui débloquent le potentiel de partage du monde*[154] ». Comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, ce type de discours s'accompagne de références nombreuses à la contribution de l'entreprise au développement durable notamment en mettant sa plateforme au service d'une occupation plus importante des véhicules.

Couchsurfing est une plateforme qui vise à mettre en relation des personnes cherchant ou proposant un hébergement provisoire[155] ou comme le résume son site à « connecter les membres d'une communauté mondiale de voyageurs[156] ». Lancée en 2004 par l'informaticien américain Casey Fenton, elle tirerait son origine d'une expérience vécue par ce dernier où, lors d'un voyage en Islande, il chercha à être hébergé par des étudiants. Selon les versions, il en sortit surpris par le nombre de réponses reçues[157] et/ou étonné par la difficulté de la tâche (Rosso & Gréhan, 2010). *Couchsurfing* a donc d'abord été un organisme à but non lucratif doté d'un site

[153] Nous avons préféré une traduction littérale du mot « *empowering* » (dans la citation initiale). Bien que l'Office Québécois de la Langue Française préconise d'éviter les calques de l'anglais (notamment empouvoirement), nous avons estimé qu'elle permettait ici de laisser ouverte l'interprétation du terme qui nous occupe dans le cadre des plateformes de consommation collaborative. Voir : « Autonomisation ». *OQLF*. URL : https://frama.link/4NL-Tjcr

[154] [Notre traduction] « *Peer-to-peer platforms are connecting an ever-increasing number of individuals and empowering them with trust tools to unlock the world's sharing potential* ». Voir : « Entering the trust age ». *Blablacar*. URL : https://frama.link/BswQVs1-

[155] Adapté d'une définition proposée par Bernard Perret (Perret, 2013).

[156] « How Couchsurfing works ». *Couchsurfing*. URL : https://frama.link/Y_xeZ7zq

[157] Comme on peut le lire sur la page Wikipédia de l'entreprise. Voir : « Couchsurfing ». *Wikipédia*. URL : https://frama.link/kW9tzZpH

web visant à offrir une nouvelle façon de voyager à travers la possibilité d'un hébergement gratuit chez l'habitant. De ce point de vue, *Couchsurfing* correspond au cœur de ce que l'experte Rachel Botsman qualifie de « style de vie collaboratif » puisqu'il s'agit d'une forme de partage total d'une « réalité commune » sous-tendu par des logiques de don-contre don. Comme l'indique une étude monographique sur le « réseau *Couchsurfing* » (Rosso & Gréhan, 2010), la plateforme renvoie à l'idée du « *voyage pour la rencontre plus que pour le lieu, avec une certaine dose d'inattendu, d'incertain et d'improvisation […] la participation est libre, jamais financière (le voyageur apporte du pain, une bouteille de vin, un paquet de pâtes…* ». Plus généralement, la plateforme renvoie à la vision utopique d'une économie du partage réalisée *à travers* les outils du « web 2.0 ». C'est ce que suggèrent notamment les typologies expertes étudiées. Ce faisant, ces dernières proposent une représentation monolithique et réifiante de la plateforme qui ne tient pas compte de ses évolutions fonctionnelles, économiques et organisationnelles. En 2011, alors qu'elle déclare 3,5 millions d'utilisateurs inscrits[158], l'organisation à but non lucratif devient une société par actions certifiée « *B corporation*[159] » (à impact positif). Ce changement s'accompagne ainsi d'une entrée de *Couchsurfing* dans la chaîne de financement du capital risque à travers une première levée de fond de plus de sept millions de dollars[160] – ce qui positionne l'entreprise dans la troisième phase dite « démarrage ». Décrite comme une « nouvelle ère » pour *Couchsurfing* par son fondateur[161], cette transition rencontre cependant de fortes résistances chez les contributeurs bénévoles dédiés à la gestion du site mais aussi chez les usagers historiques (Zeyer, 2012). Plusieurs milliers d'entre eux se regroupent autour d'un groupe, « Nous sommes contre le fait que CS devient une société à but lucratif[162] » et d'une pétition en ligne « contre le nouveau statut légal de *Couchsurfing*[163] ». Ces événements témoignent d'une tension générale, entre partage et marchandisation, qui caractérise encore aujourd'hui l'entreprise au fil des nouvelles levées de fond et des modifications de la plateforme. Au moment de nos observations l'entreprise se situait ainsi au début de la quatrième étape (dite de « croissance ») de la chaîne de financement des start-ups. Nos observations se sont ainsi déroulées dans un contexte de rationalisation évidente de

[158] Estimation proposée par le portail Statista. « Évolution annuelle du nombre d'utilisateurs sur la plate-forme collaborative Couchsurfing dans le monde entre 2004 et 2014 ». *Statista*. URL : https://frama.link/HhWhBsaY

[159] Certification d'origine anglo-saxonne octroyée aux sociétés commerciales ayant démontré un impact social et environnemental positif et une « gouvernance transparente ».

[160] « Benchmark plops down $7.6M to make CouchSurfing into a for-profit ». *Venture beat*. URL : https://frama.link/2KBcPZL-

[161] Fenton, C. (2011, 24 août). « A new era for Couchsurfing ». URL : https://frama.link/Uw3aVHDQ

[162] [Notre traduction] « We are against CS becoming a for-profit corporation ». Aucune URL trouvée en ligne ne permet de retrouver la trace de ce groupe.

[163] [Notre traduction] « Petition against the new legal status of CouchSurfing ». URL ! https://frama.link/HY907pHj

l'activité communicationnelle en ligne : modernisation de l'interface avec différents champs auto-complétifs (2016), modification des conditions d'utilisation impliquant la collecte des données (2016[164]), limitation du nombre de demandes d'hébergement par usager (10 par semaine, 2017), mise en place d'un système payant de « vérification » des profils (une cinquantaine d'euros, 2017). Au moment de notre étude, l'essentiel des revenus de la plateforme reposait encore sur un financement de type « publicitaire » : ventes d'espaces commerciaux en ligne à des annonces (sauf pour les usagers « certifiés ») et vente de données personnelles à des « tiers commerciaux ». Sur cette base, nous avons considéré *Couchsurfing* comme un cas exemplaire de la plateforme « hippie 2.0 », prise entre ses racines émancipatoires, son modèle fondé sur le don et le modèle économique du web collaboratif. Du point de vue de l'*empowerment*, l'entreprise constitue donc un cas très pertinent puisque la tâche des *community managers* demeurent bien d'incarner une promesse émancipatoire dans un contexte de défiance de la part de ses usagers historiques – lesquels ont déjà fait montre d'une capacité d'organisation collective.

La Ruche qui dit Oui ! met en relation des producteurs locaux dans le domaine alimentaire et des consommateurs à travers une plateforme. Pour des raisons de commodité, nous la désignerons avec l'acronyme « *LRQDO*[165] » dans le reste du document. Sur son site, l'entreprise se qualifie plus précisément de « réseau de communautés d'achat direct aux producteurs locaux ». À ce titre, nous l'approchons comme un acteur caractéristique de l'idéal-type « style de vie collaboratif » décrit par Rachel Botsman et Roo Rogers. La plateforme est née en 2011, sur la base d'une idée du designer Guilhem Chéron, accompagné de deux associés Marc-David Choukroun et Mounir Mahjoubi (autour de la société *Equanum*). Elle vise « *l'optimisation de la vente en circuit court en proposant aux producteurs et aux artisans une plateforme web interactive qui permet chaque semaine de proposer des produits où les membres viennent récupérer leur commande en leur présence*[166] ». Concrètement, la plateforme agrège des « ruches » (environ 1500) qui correspondent à des « *points relais installés chez un particulier permettant le commerce direct avec les producteurs*[167] ». Ces derniers sont animés et gérés par des « responsables de ruche » dont l'activité consiste d'un côté à faire le lien entre

[164] Dans ce cadre, *Coushsurfing* s'est aligné sur les conditions générales d'utilisation de *Facebook* et *Twitter*. Cette évolution a également généré son lot de critiques de la part des usagers. Marck, M. (2016, 17 novembre). « Au tour de Couchsurfing.org de piétiner votre vie privée ». *L'Obs avec Rue89*. URL : https://frama.link/TVD03EyY

[165] Nous utilisons ainsi une abréviation utilisée également utilisée au sein de l'organisation.

[166] Comme l'explique sa page Wikipédia. « La Ruche qui dit Oui ! ». *Wikipédia*. URL : https://frama.link/Yue59Kwz

[167] « La Ruche qui dit Oui ! Comment ça marche ? ». *Youtube – La Ruche qui dit Oui !* URL : https://frama.link/RkAbspAD

une communauté consommateurs-membres, qu'il aura rassemblée, et un réseau de producteurs, qu'il aura construit. Chaque ruche dispose de son propre espace de vente en ligne, hébergé sur la plateforme *LRQDO*. Initialement, cet espace recueillait les offres proposées par les producteurs (assorties d'un minimum de commande) puis les diffusait aux membres de la ruche. Si la commande de ces derniers était supérieure ou égale au minimum de commande indiqué par le producteur la vente avait alors lieu, organisée par le responsable de ruche. Ce mode de fonctionnement a cependant connu des évolutions au cours du développement de *LRQDO*. Sans anticiper sur l'analyse empirique, nous remarquerons que le responsable de ruche a occupé une place de plus en plus importante dans le modèle organisationnel de la plateforme. Ces changements s'inscrivent dans un contexte de rationalisation de l'activité des usagers. En effet, du point de vue de la chaîne du capital-risque, nos observations prennent place dans un moment de transition pour l'entreprise ; d'une phase de « démarrage » à une « phase de croissance ». Entre 2016 et 2018, *LRQDO* a ainsi étendu son volume d'activité : passage du cap symbolique de la millième « ruche » (2016), un partenariat commercial avec la SNCF pour l'ouverture de ruche dans les gares (2017) et le lancement d'un magazine en ligne et d'une revue payante (2018)[168]. Cette période s'est conclue par le remplacement de l'un des trois fondateurs de la plateforme à la direction de *LRQDO* (par Grégoire de Tilly). Selon la presse économique, cette arrivée peut être interprétée comme un tournant de nature gestionnaire visant la « consolidation du modèle et non plus de la multiplication des ruches[169] ». Ce contexte particulier nous a offert l'occasion de voir en action le renforcement d'un ensemble de rationalisation des formes d'intermédiation sur la plateforme. À ce titre, le cas de *LRQDO* est d'autant plus intéressant que l'entreprise cherche à se positionner, dans ses discours promotionnels, contre une forme d'ubérisation. Le dossier de presse explique notamment que la plateforme « *allie culture de l'entrepreneuriat social et culture de l'innovation numérique pour former un modèle unique de start-up sociale et solidaire*[170] ». En parallèle de ces discours le modèle économique de *LRQDO* est aussi la cible d'une critique sociale qui n'hésite pas à associer l'entreprise à une forme d'ubérisation des circuits courts. De ce point de vue, c'est notamment le modèle économique de l'intermédiation qui est au centre des critiques. Le modèle de marchandisation des échanges a fait l'objet de différents changements dans le contexte que nous venons de décrire. En revanche, les différents documents publiés par la plateforme permettent de dire que celle-ci se rémunère en retenant une commission sur les achats des consommateurs et en faisant payer

[168] « Notre histoire ». *La Ruche qui dit Oui !* URL : https://frama.link/_UK0PU8f
[169] Kindermans, M. (2018, 15 octobre). *Les Echos*. URL : https://frama.link/SJ2gcwcs
[170] « Dossier de presse ». *Centre de ressources – La Ruche qui dit Oui !* URL :

« les frais de services » aux producteurs[171]. Sur chacun de ces versants, une partie du montant retenu revient au « responsable de ruche » grâce auquel la relation a eu lieu et une autre partie revient à l'entreprise. Au-delà du modèle économique, les militants des AMAPs[172] pointent l'injustice du système de sélection des producteurs[173] quand d'autres commentateurs interrogent les conditions de travail des responsables de ruche. Par certains aspects, l'activité de ces derniers peut en effet s'apparenter à un contournement du cadre salarial traditionnel (travail partiel, entrepreneuriat individuel très répandu, rémunération au pourcentage des ventes)[174]. En somme, *LRQDO* apparaît comme un cas ambigu, pétri des contradictions de la consommation collaborative. De ce point de vue, nous considérons la plateforme comme un cas exemplaire de ce que nous pourrions qualifier de « disruption alternative ». Il s'agit d'une forme d'économie « à la demande » (à travers laquelle *LRQDO* cherche à « bouleverser le marché ») mais qui s'appuie sur des discours typiques des acteurs alternatifs. Ainsi, les marketeurs de *LRQDO* n'hésitent pas à faire référence à des formes d'*empowerment* qui empruntent aux codes et aux valeurs de la consommation durable et engagée. Le site web proclame ainsi que « Manger est un acte aussi quotidien que politique[175] » quand le PDG de l'entreprise rappelle que son objectif est de « permettre aux citoyens de reprendre le pouvoir sur leur alimentation[176] ».

D'une façon plus générale, le cas *LRQDO* s'inscrit donc dans un corpus de cas que nous avons voulu exemplaire des ambiguïtés des plateformes de consommation collaborative (entre affirmation d'un service à la demande et valorisation d'un idéal de partage) et représentatifs des différents niveaux de développement capitalistique dans lesquels s'inscrivent les entreprises du web collaboratif. Au croisement de ces deux dimensions, chacune des organisations sélectionnées se caractérise par un discours d'*empowerment* spécifique combinant : techno-révolutionnaire (*Airbnb*), collaboratif-convivial (*Blablacar*), hippie 2.0 (*Couchsurfing*) et alternatif-disruptif (*LRQDO*). Ces qualificatifs demeurent heuristiques et tout l'enjeu du chapitre suivant sera de montrer à travers quels dispositifs communautaires se traduisent ces discours émancipatoires. Avant de nous intéresser à ces aspects, il nous reste cependant à préciser les techniques de collecte et d'analyse que nous avons mobilisées pour étudier ces cas.

[171] « Combien coûte ce service de vente en ligne ? ». *LRQDO*. URL : https://frama.link/U3d0NVFG
[172] Association pour le maintien d'une agriculture paysanne.
[173] Blandin, T. (2016, 14 juin). « La Ruche qui dit oui ubérise-t-elle le système des AMAP ? ». *Reporterre*. URL : https://frama.link/m-mcjVAC
[174] Hazard, N. (2015, 13 novembre). « La Ruche qui dit oui, ou la disruption des supermarchés » *Le Monde*. URL : https://frama.link/3rhqKFPd
[175] « Fourchette Power ». *La Ruche qui dit Oui !* URL : https://frama.link/ArTDDw8F
[176] *Ibidem.*

3.2.1) Les phases d'une collecte systématique de données

La collecte de données développée dans le cadre du projet de recherche était soumise à un certain impératif de productivité (notamment à travers le rendu de différents livrables et en particulier de livres blancs). Pour cette raison, la stratégie de collecte adoptée dans ce cadre est structurée. C'est-à-dire que nous savions par avance quel type de données nous souhaitions collecter et à quel moment. Cette stratégie a été possible car nous avons fait reposer cette partie de l'enquête sur des données relativement accessibles – même si cette idée est à nuancer concernant les entretiens semi-directifs menés avec des acteurs de la gestion des interactions. Les études de cas que nous mobilisons ici se sont organisées autour de deux temps chevauchés. Le premier temps renvoie à une étude préalable des représentations expertes de l'*empowerment* collaboratif (novembre 2016 – juillet 2017). Le second temps renvoie à nos études de cas à proprement parler (mars 2017 – février 2018). Ces dernières nous ont conduit à croiser trois activités de collecte de données : les entretiens semi-directifs (avec des acteurs de la gestions des interactions), l'observation d'échanges communicationnels (au sein de SACI) et la recherche d'un ensemble de documents (des pages web témoignant des discours régulateurs des plateformes)[177]. Ces deux premiers temps suivent une méthodologie de collecte déductive (les données ont été collectées à partir d'une grille prédéfinie). En partant des résultats du projet de recherche, nous avons ajouté un troisième temps dédié à l'approfondissement de quatre cas (septembre 2017 – février 2019). Ce dernier est à la fois plus spécifique (focalisation sur des communautés d'usagers-experts) et plus inductif (la collecte de données a été réalisée « chemin faisant »). Le diagramme ci-dessous synthétise ces différentes phases empiriques réparties sur une durée totale de deux ans et deux mois. Les sous-sections qui suivent ont pour objectif de présenter en détail les deux premières phases. Nous reviendrons sur la troisième dans la section suivante.

[177] Selon la catégorisation proposée par Luc Bonneville, Sylvie Grosjean et Martine Lagacé (2007), ou en sciences de gestion par Nicolas Giroux (2003)

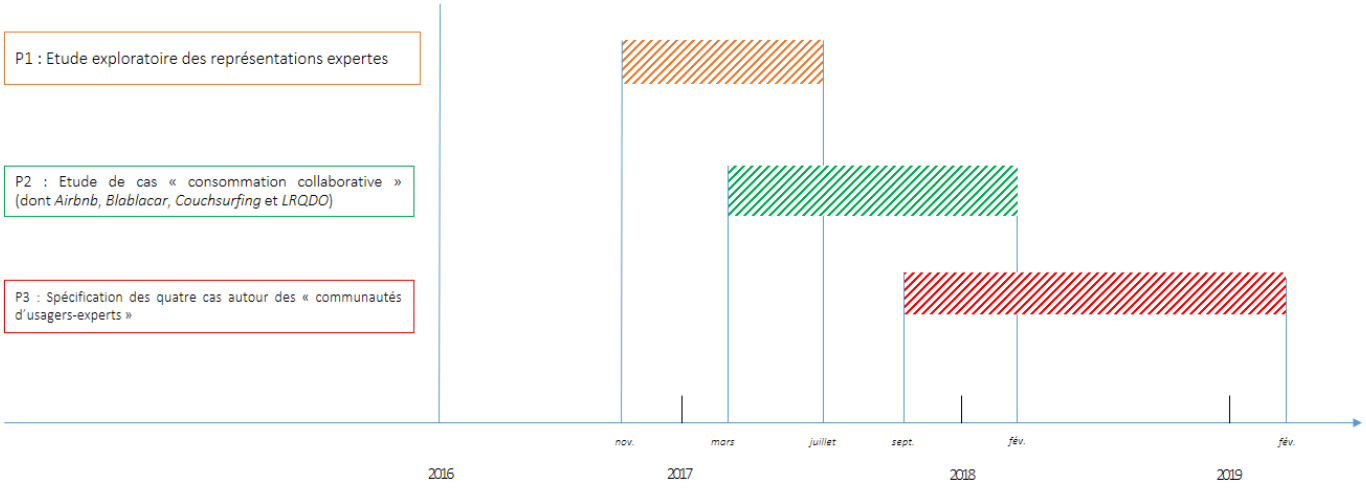


Figure 2: Synthèse des trois phases de travail empirique qui ont suivi

3.2.1.1) Phase 1 : approche exploratoire des représentations expertes de l'empowerment

Le premier temps de la collecte de données correspond à une étape exploratoire. À travers celle-ci, il s'agissait de se familiariser avec les représentations expertes de l'*empowerment* collaboratif. Ce temps nous a également permis de préparer notre entrée sur le terrain en rencontrant différents acteurs et en découvrant des dispositifs en ligne. Afin de ne pas trop restreindre notre approche, et dans une logique plutôt itérative, nous avons d'abord privilégié une définition généreuse de l'économie collaborative afin de tenir compte de la polysémie du terme. Durant cette phase, nous nous sommes ainsi entretenu autant avec des experts de l'économie des start-ups, des chercheurs spécialistes de l'économie numérique, des experts de l'économie dite du « partage », des experts de l'économie sociale témoignant d'un intérêt pour les questions numériques ou encore des acteurs militants du numérique (et travaillant à partir de concepts tels que le « tiers-lieux numériques » ou les « communs »). Cette ouverture volontaire de notre échantillon nous a permis une première catégorisation empirique de l'*empowerment* au-delà des définitions parcellaires de la littérature experte.

L'étude des représentations expertes de l'*empowerment* collaboratif s'est opérée en deux temps. Elle a débuté avec un *focus group* exploratoire organisé dans le cadre des « Ateliers de l'*empowerment* ». En juillet 2016 à la Maison des Sciences de l'Homme de Dijon, nous avons réuni douze participants, représentatifs de ces orientations évoquées ci-dessus, autour de la thématique suivante : « Les conditions d'une économie numérique source d'*empowerment* » (cf. annexe n°4). Le guide de discussion était organisé autour de trois thématiques visant à interroger les différentes dimensions de l'*empowerment* numérique collaboratif et à stimuler

des échanges ouverts et propices à l'affirmation de certaines divergences pertinentes en vue d'une première catégorisation : 1) Les nouveaux modèles économiques (partage, collaboratif, circulaire) et leurs rapports avec les dispositifs numériques ; 2) Les conditions d'un *empowerment* des usagers dans le cadre du web collaboratif ; 3) Les rapports existants entre *empowerment* numérique et participation éco-citoyenne. La transcription de ces échanges a fait l'objet de ce que Laurence Bardin (2013) qualifie de « lecture flottante » (une lecture à plusieurs repris de l'ensemble de échanges qui vise à identifier des thématiques pertinentes). Les données de ce groupe de discussion n'ont pas été intégrée à notre corpus. Elles nous ont en revanche permis d'affiner notre première hypothèse ; celle selon laquelle la représentation de l'*empowerment* numérique se trouve au cœur d'une tension entre un pôle utilitariste et un pôle « convivial[178] » parmi les experts de l'économie dite « collaborative ».

Afin de mettre à l'épreuve cette proposition, nous avons élaboré un échantillon non-probabiliste et représentatif d'experts de l'économie collaborative à contacter. Cette fois-ci, nous avons privilégié une définition plus restreinte en cherchant à nous concentrer sur les acteurs se reconnaissant explicitement comme des experts d'un « mouvement » relativement organisé qualifié « d'économie » ou de « consommation collaborative ». Pour constituer notre échantillon, nous nous sommes tourné vers la littérature spécialisée, et notamment vers le think tank français *OuiShare* qui se présente, de façon pertinente pour notre étude, comme « *une communauté, un accélérateur d'idées et de projets dédié à l'émergence de la société collaborative : une société basée sur des principes d'ouverture, de collaboration, de confiance et de partage de la valeur*[179] ». À partir des contenus événementiels et promotionnels diffusés sur les différents médias de *OuiShare* (conférences, *master class*, tables rondes, manifestes, éditos, interviews) nous avons identifié un ensemble d'acteurs assumant une certaine inscription sociale et professionnelle dans le champ étudié. La liste d'experts contactés a été construite avec l'objectif d'être représentative de la diversité des « connaissances spécialisées orientées vers l'action » (Castra, 2012) produite dans le champ de l'économie collaborative. Notre échantillon final d'experts comprend ainsi six profils d'acteurs type : organisateur (membre actif d'une « communauté » *OuiShare*) ; marketeur/propriétaire d'une plateforme de consommation collaborative (afin de saisir les enjeux de gestion des interactions) ; *community manager* (afin de pouvoir approcher les spécificités de l'animation de communautés de plateformes de consommation collaborative) ; ingénieur (afin de pouvoir interroger la

[178] Selon l'expression proposée par Alain Caillé comme un contre affirmatif à l'idée « d'anti-utilitarisme ».
[179] « OuiShare ». *Wikipédia*. URL : https://fr.wikipedia.org/wiki/OuiShare

dimension dispositive de la gestion des interactions) ; chercheur spécialiste (dont le travail se concentre sur le champ de l'économie collaborative) ; participant critique (acteur de type « militant du numérique » dont la parole est convoquée à titre polémique ou contradictoire dans les événements du réseau).

Après avoir identifié plusieurs acteurs pour chacune des catégories identifiées, chacun d'entre eux a été contacté à partir d'un message type (cf. annexe n°5) présentant le projet de recherche (et les cofinancements dont il dépendait), les buts que celui-ci poursuivait et les principaux points de la démarche éthique suivie (en particulier vis-à-vis de l'anonymisation des données). Ces prises de contact ont donné lieu à des rencontres organisées selon la méthode de l'entretien « en profondeur » (Grawitz, 2000, p. 647) (n=23, septembre 2016 – juillet 2017). Nous préférons cette expression à celle d'entretien « non dirigé » qui induit l'idée d'un enquêteur capable de ne pas orienter les échanges. Dans notre cas, nous avons adopté une posture compréhensive fondée sur des relances sporadiques et la suggestion d'un domaine à explorer, celui de l'*empowerment* collaboratif. Il s'agissait en effet de laisser libre cours aux récits des experts interrogés en vue de l'élaboration d'outils d'enquête affinés dans un deuxième temps (afin de mieux cibler les terrains de nos observations, de construire des grilles d'entretiens plus pertinentes et d'orienter de façon plus efficace notre recherche systématique de documents). Cette première phase de recueil des discours experts s'est arrêtée dès lors que nous avons jugé être parvenus à saturation empirique des discours recueillis. Comme le précise le tableau synthétique à la fin de cette section, ces entretiens « exploratoires » se sont donc déroulés sur un temps chevauché avec la deuxième phase de collecte de données. En effet, les impératifs caractéristiques d'un projet de recherche financé ne nous ont pas permis « d'attendre » un moment de saturation empirique. Il était nécessaire d'entrer dans les études de cas relativement rapidement. Afin de préserver la pertinence et la cohérence de cette deuxième phase de travail, nous avons privilégié une construction itérative des guides d'entretiens utilisés dans la deuxième phase. Les entretiens experts, parce qu'ils étaient exploratoires et relativement ouverts, ont en effet représenté une source importante de questions à poser aux acteurs de la gestion des interactions sur les cas étudiés. Certaines questions du guide d'entretien de la deuxième phase ont donc été ajoutées à la fin de la première phase d'enquête.

3.2.1.2) Phase 2 : collecte structurée, systématique et croisée de données autour de cas

Le second temps renvoie à l'étude de cas à proprement parler. Elle a concerné plusieurs organisations s'inscrivant dans le mouvement de la consommation collaborative, dont les quatre cas sélectionnés. En termes d'activité de collecte, l'objectif était de pouvoir comparer de façon systématique les (« bonnes ») pratiques pour chacun des cas étudiés. Le projet de recherche nous a donc conduit à mettre en place une collecte *structurée* de données, fondée sur une grille de données à recueillir, pour chacun des cas sélectionnés. Cette grille a été établie à partir du cadre théorique qui était le nôtre lorsque nous avons construit la problématique du projet « *Empowerment* 2.0 ». Le dispositif visait ainsi à recueillir « *de manière systématique les traces éventuelles du modèle émancipatoire de la communauté virtuelle et de sa possible reconfiguration* » (Galibert, 2014) dans le cadre des pratiques d'animation et de gestion des organisations étudiées. Dans le cadre de ce travail doctoral, nous abordons ces traces comme les marqueurs possibles de dispositifs communicationnels d'*empowerment* ; c'est-à-dire d'une forme de pouvoir qui, en puisant dans une heuristique communautaire, ne se réduirait pas à une valorisation performative d'un « pouvoir du nombre » impersonnel. Nous nous sommes ainsi donné comme grille de collecte les pratiques, représentations et documents témoignant des stratégies de *community management* des « plateformes » afin d'y saisir une forme de rationalisation du social en ligne mais aussi possiblement des échanges de nature émancipatoire. Il s'agit plus précisément des pratiques communicationnelles au sein de « SACI » publics et accessibles à tous les usagers, des représentations des acteurs de l'animation et de la gestion des interactions et des documents témoignant des politiques communicationnelles à l'œuvre. Il s'agit d'un choix classique en matière de collecte de données qui suit le triptyque « demander, regarder, observer » caractéristique des études qualitatives en SIC (Bonneville et al., 2007). Ce choix n'en est pas moins raisonné puisqu'il répond, dans notre cas, à la volonté d'aborder les organisations collaboratives comme des entités sociales finalisées. En cela, nous avons considéré que l'entrée sur un terrain « numérique » ne devait pas différer de l'entrée sur un terrain organisationnel plus traditionnel. Nous avons ainsi cherché à ne pas reproduire l'idée qu'une recherche serait « non intrusive » car elle porte sur des espaces numériques ouverts à une libre collecte de données (Latzko-Toth & Proulx, 2013). D'une part, cette posture n'est pas tenable dans un cadre sociotechnique où les frontières entre sphère privée et sphère publique demeurent floues (Cardon, 2010, 2015). Le risque est en effet de collecter des données au mépris de l'expérience des participants et de la confidentialité des données. Par ailleurs, une telle posture semble postuler une sorte d'accessibilité naturelle des données dès lors qu'elles sont collectées en territoire « virtuel ». Ce faisant, elle se prive de voir les obstacles, les « coins

cachés » et autres espaces « verrouillés » des cas étudiés (que ce soit par un mot de passe ou par un questionnaire comme cela fût notre cas[180]). En considérant que notre recherche porte sur des organisations, nous nous mettons ainsi en situation d'identifier ces espaces fermés et/ou discrets, de questionner leur place dans l'organisation et, si nécessaire, de chercher à y entrer en tant que chercheur aux yeux des animateurs et/ou gestionnaires. Ces dimensions, propres à la troisième phase de l'étude, seront abordées dans la section suivante.

Notre travail a donc consisté à interroger, regarder et examiner un ensemble de cas. Précisons que cette façon d'aborder le terrain est itérative et que ces phases se sont chevauchées. Nous avons débuté notre enquête en cherchant à recueillir les représentations des praticiens de l'animation et de la gestion des interactions. Pour ce faire, nous avons commencé par catégoriser la gestion des interactions en ligne à partir de la lecture de la littérature professionnelle et experte (blogs et fiches métiers). Cette recherche nous a conduit à envisager ces entretiens à partir d'un croisement des représentations entre les différentes strates hiérarchiques de la gestion des interactions. Dans notre cas, nous espérions ainsi nous entretenir systématiquement avec un *community manager*, un responsable marketing et/ou de la communication et un ingénieur en lien avec la gestion des interactions. Cependant, comme nous l'expliquons ci-dessous il nous a été impossible de réunir l'ensemble des entretiens visés. Avant cela, il convient cependant d'exposer notre méthode de contact.

Sur la base de cette grille, nous avons donc construit la liste des personnes à contacter. Pour ce faire, nous avons priorisé l'usage du réseau social professionnel *LinkedIn*. Dans le cas des plateformes marchandes, ce réseau semblait nous offrir, selon une rhétorique de la simplicité bien connue des acteurs du web collaboratif, un accès quasiment exhaustif à l'ensemble des collaborateurs que nous cherchions à contacter. En réalité, cette prise de contact s'est avérée plus difficile que prévue. D'une part parce que sur certains de nos terrains, notre catégorisation initiale ne correspondait pas à la réalité professionnelle de l'organisation. Il n'était pas toujours possible de distinguer les métiers initialement visés (notamment le responsable marketing et le *community manager*). À ce titre, nos demandes d'entretiens ont parfois souligné la faible masse salariale qui caractérise les plateformes, même les plus importantes sur un plan symbolique[181]. D'autre part, le nombre de messages qu'il est possible

[180] Ou plus simplement parce que certains espaces sont toujours potentiellement « visibles » mais pas pour autant accessibles, pour reprendre une distinction chère à Dominique Cardon.
[181] Nous pensons notamment au cas *Couchsurfing*. Au moment de nos observations, la plateforme comptait une quinzaine de salariés. La *community manager* interviewée était également en charge d'une partie de la relation client et du marketing de la plateforme.

d'envoyer à partir d'un compte non-payant sur *LinkedIn* est limité. Cette contrainte n'a pas facilité nos relances lorsque nous n'obtenions pas de réponses. Enfin, nos demandes ont peiné à toucher leur cible dans un contexte de sur-sollicitation des messageries sur le réseau social (bien connu pour ses « spammeurs »). Nous pouvons également postuler que les impératifs d'innovation propres à ces entreprises rendent les salariés frileux à l'idée d'exposer les stratégies engagées.

Dans ce cadre, l'échantillon initial a donc été mis à mal durant notre recherche d'entretiens. En effet, nous avons finalement obtenu un entretien semi-directif dans le cas d'*Airbnb* (avec un web développeur chargé de la modération), un entretien dans le cas de *Blablacar* (avec un ingénieur chargé de la modération des contenus), un entretien dans le cas de *Couchsurfing* (avec un *community manager*) et deux dans le cas de *LRQDO* (avec un *community manager* et un marketeur chargé de la formation des usagers). Nous avons néanmoins pu compenser cette collecte de données limitée (n=5, mars 2017 – février 2018) en intégrant à notre corpus général des entretiens menés avec des acteurs de la gestion des interactions dans le cadre de la troisième phase de notre étude. Dans le cas de *Blablacar* et de *Couchsurfing* nous avons ainsi intégré, à chaque fois, un entretien obtenu avec des usagers-experts en lien avec les marketeurs et capables de témoigner des stratégies engagées. Dans le cas de *Airbnb*, nous avons pu intégrer deux entretiens menés avec des marketeurs de la plateforme œuvrant à la mise en place d'une stratégie dite de « *community organizing* » (cf. chapitre 5). Enfin dans le cas de *LRQDO*, nous avons pu mener un entretien complémentaire avec le marketeur chargé de la formation des usagers. Sur l'ensemble de notre étude des quatre cas, ce sont donc dix entretiens qui ont été menés avec des acteurs impliqués dans la structuration de l'activité en ligne (mars 2017 – février 2019). De plus, la collecte de données de la phase précédente intégrait des entretiens menés avec des experts en marketing (n=8), en *community management* (n=4) et en ingénierie des interactions (n=3) travaillant pour ou avec des organisations de la consommation collaborative en ligne. Si ces experts ne concernent pas les cas étudiés, nous avons néanmoins postulé que l'étude de leurs représentations pouvaient éclairer les données collectées. Au final, les dix entretiens obtenus permettent de relativiser systématiquement les pratiques de *community management*, qui insistent possiblement plus fortement sur la dimension communautaire de l'*empowerment* collaboratif.

Dans ce contexte, certains de nos entretiens ont donc eu lieu en sollicitant notre réseau de connaissances[182] ; les frontières étant relativement poreuses entre les industries de la communication et l'univers entrepreneurial des start-ups. Notons cependant, que nous n'avons jamais été amené à interviewer une connaissance personnelle. Le plus souvent, nous récupérions une adresse email, à laquelle nous adressions un message d'information présentant, comme pour les entretiens experts, le projet de recherche, le but de l'étude, les conditions de participation (durée, enregistrement audio) et le protocole d'anonymisation des entretiens. Ces informations étaient résumées dans un dossier ajouté en pièce-jointe d'un email plus court (cf. annexe n°6). Conscient que cette démarche intramondaine était de nature à parasiter le déroulement des entretiens (se livrer face à un « ami d'ami », dévier du sujet principal de l'entretien, multiplier les plaisanteries d'initié), chaque entretien de ce type a été précédé d'un temps plus ou moins long visant à resituer la prise de contact, écarter les sujets parasites et affirmer la dimension scientifique de l'étude.

D'une manière plus générale, chaque entretien mené a fait l'objet d'une courte présentation de quelques minutes visant à présenter les objectifs de notre recherche et les conditions du projet (en signalant notamment ses financements). Nous avons également systématiquement reprécisé la stricte confidentialité de l'entretien. L'usage d'une grille d'entretien nous a également permis de cadrer la tenue des échanges. À la différence des entretiens exploratoires, ceux menés pour l'étude de cas étaient donc semi-dirigés. Nous avons organisé le guide d'entretien autour de cinq thématiques interrogées de façon systématique avec l'ensemble des enquêtés (cf. annexe n°7) : 1) présentation du parcours professionnel ; 2) la contribution de l'économie collaborative au développement durable ; 3) la gestion des interactions au sein de la plateforme ; 4) les dispositifs « communautaires » de l'organisation ; 5) le sens de « l'*empowerment* collaboratif ». L'organisation progressive des thématiques, du général au descriptif, est pensée comme une façon de libérer la parole des enquêtés. Notons que la dernière thématique s'inscrit dans une logique inverse, celle d'une montée en généralité, d'une synthèse des échanges, sur la base de ce qui constituait initialement le « nom » du projet de recherche[183].

L'usage d'un guide d'entretien structuré n'exclut pas pour autant la posture compréhensive. En effet, notre enquête visait bien la construction, par le terrain et l'enquête,

[182] Ce qui est également valable pour les entretiens « experts ».
[183] D'une certaine façon, nous souhaitions recueillir ainsi la « définition » de l'*empowerment* (collaboratif) propre à chaque enquêté.

d'une notion normative et propice à des expressions relativement consensuelle (de type « l'*empowerment* c'est avoir du pouvoir »). De ce point de vue, il nous a donc semblé pertinent de favoriser l'expression de la subjectivité au niveau de notre technique d'entretien. L'approche compréhensive nous a donc semblé pertinente car, comme l'explique l'un de ses théoriciens, elle vise explicitement à pénétrer dans « l'intimité affective et conceptuelle » de l'enquêté (Kaufmann, 2016, p. 51). En effet, l'entretien compréhensif, développé dans le cadre d'une sociologie des relations amoureuses, implique une posture particulière pour l'enquêteur qui cherche à créer un ambiance bienveillante favorable à la liberté de parole. Celle-ci se manifeste à travers une certaine curiosité explicite pour les savoirs des enquêtés et un style conversationnel. L'entretien semi-dirigé, mené dans une perspective compréhensive implique de respecter l'ordre des thématiques mais de ne pas forcer le suivi du guide. En fin d'entretien, les questions non-abordées sont ainsi posées à l'enquêté. Cette approche nous a ainsi semblé répondre à l'objectif qui était le nôtre, c'est-à-dire l'exploration en profondeur des représentations professionnelles au sujet d'une notion qui se prête aux réponses « toutes faites ». Ces entretiens avec les acteurs de la gestion des interactions (n=4, mars 2017 – février 2018 et n=10, mars 2017 – février 2019) ont été menés jusqu'à rencontrer un blocage empirique sur chacun des cas (lorsqu'il nous était impossible d'obtenir plus d'entretiens). En parallèle, nous avons cherché à croiser les représentations recueillies avec deux autres types de données : les traces documentaires témoignant des politiques communicationnelles des plateformes et les situations de communication à l'œuvre au sein des SACI des dispositifs étudiés.

Nous avons réalisé la collecte de documents sur une durée d'un an (mars 2017 – février 2018) sous la forme d'une veille continue tout au long de l'étude des quatre cas retenus pour ce travail doctoral. Elle visait à saisir de façon systématique les discours à visée performative tenus sur l'animation et la gestion des interactions (des discours que nous pouvons qualifier de « régulateurs »). Il s'agissait moins de produire une analyse sémio-discursive de sites que d'identifier, dans la perspective d'une approche communicationnelle des organisations, les faits saillants des rationalisations à l'œuvre. Le recueil de ces derniers s'inscrit donc dans une volonté de contextualisation des représentations et pratiques observées. Nous avons plus particulièrement orienté nos recherches en articulant deux niveaux. Un premier centré sur les dispositifs mis en place pour optimiser et codifier plus efficacement l'activité (les « nouvelles fonctionnalités » techniques et/ou communautaires, les explicitations de politiques info-communicationnelles). Un second plus orienté vers les dispositifs visant à justifier, sur un mode émancipatoire, les formes d'intermédiation à l'œuvre (publication d'études scientifiques

annonce d'événements « communautaires », opérations à visée sociale ou écologique notamment). Pour recueillir ces traces documentaires, nous avons tout d'abord procédé à un examen systématique des moyens de communications utilisés par ces organisations. Afin de rassembler les documents qui constituent notre corpus, nous avons sélectionné des médias et des espaces de diffusion pertinents du point de vue des informations recherchées et régulièrement alimentés en contenus. Nous avons ainsi écarté les comptes de réseaux sociaux, jugeant que ces derniers étaient le lieu de trop de publications non-pertinentes du point de vue de notre recherche (jeux-concours, relais d'actualités) et surtout qu'ils faisaient déjà l'objet d'une collecte à part entière de données dans le cadre d'observations en ligne. De la même façon, nous n'avons pas retenu les magazines édités par ces organisations ; les prises de paroles étant trop « journalistiques » et éloignées du phénomène recherché (*Airbnb magazine*[184] ressemble ainsi à un blog collaboratif sur le voyage, quand *Oui ! magazine*[185] est centré sur la thématique de l'alimentation éco-responsable). Notre questionnement porte en effet sur les plateformes en tant que partie émergée d'une organisation plus que sur les stratégies de contenu de ces dernières. Notre étude s'est donc concentrée sur les « blogs » de ces organisations ou leurs « salles de presse » numériques (où sont diffusés communiqués et dossiers de presse) lorsqu'il n'existait aucun blog. Nous avons également pris en compte deux autres types d'espaces d'informations plus « statiques[186] » mais pertinents du point de vue de notre recherche : les pages d'auto-présentation (« Qui sommes-nous ? ») et les pages d'aides aux usagers (les « FAQ[187] » et les « centres d'aide »). Finalement, ce sont douze différentes sources en ligne qui ont été utilisées : les pages « Qui sommes-nous » et « FAQ/centre d'aide » de chacune des organisations, le blog d'*Airbnb*[188], le blog[189] de *Blablacar*[190], le blog de *Couchsurfing*[191][192]et la rubrique « Nos actus » du site de *La Ruche qui dit Oui !*[193]. Dans ce cadre, nous avons collectés l'ensemble des documents renvoyant à des formes de rationalisation de l'activité et à leur justification sur un mode émancipatoire. Au total, ce sont cent soixante-

[184] *Airbnb magazine* est hébergé sur la plateforme de blogging *Medium*. URL : https://frama.link/-hwWCaVR
[185] *Oui ! magazine* est édité par *La Ruche qui dit Oui !* URL : https://frama.link/bMJB7Asq
[186] Expression issue du langage web pour désigner initialement les pages dont le contenu ne varie pas en fonction des requêtes des internautes. Dans notre cas, il s'agit effectivement de contenus qui ne sont pas appelés à des modifications trop régulières.
[187] Pour « Foires aux questions », dérivé de l'anglais « *Frequently asked questions* » (littéralement « questions fréquemment posées »).
[188] *Airbnb blog*, URL : https://frama.link/-w90P0JF ; *Airbnb news*, URL : https://frama.link/5puu9AK8
[189] « Blog ». *Blablacar*. URL : https://frama.link/CoqXALqK
[190] « Salle de presse ». *Blablacar*. URL : https://frama.link/qpnMUn1V
[191] « Blog ». *Couchsurfing*. URL : https://frama.link/5-gGN8df
[192] La plateforme intégre bien un espace dédié à la presse mais celui-ci est peu voire pas alimenté et renvoie à des informations générales.
[193] « Nous ». *La Ruche qui Dit Oui !* URL : https://frama.link/Ma08M8E3

huit documents qui ont été archivés dans un tableur synthétique (cf. annexe n°8a). La répartition des documents entre les organisations respecte un principe d'homogénéité quantitative, comme le montre le tableau ci-dessous.

Organisation	*Nombre de documents*
Airbnb	42
Blablacar	44
Couchsurfing	39
LRQDO	43
Total	**168**

Comme le montre le tableur synthétique en annexe, les pages web collectées ont fait l'objet d'une catégorisation systématique (date, titre, organisation, principales thématiques) en vue de leur analyse thématique. La plupart des documents collectés sont en langue française, sauf pour le blog, la page de présentation et la FAQ de *Couchsurfing*. Nous avons fait le choix de ne pas traduire les documents entiers mais seulement les phrases ou groupes de phrases codées.

Enfin, nos études de cas intégraient également des observations ethnographiques en ligne menées de façon systématique sur les pages *Facebook* des quatre organisations étudiées. Pour ce faire, nous avons mobilisé la méthode dite « netnographique » qui correspond, selon son principal théoricien Robert Kozinets, à une « *ethnographie pour les réseaux d'interaction et d'expérience en ligne* » (2015, p. 100). Dans ce cadre, nous avons suivi le protocole préconisé en veillant à toujours l'adapter aux spécificités de notre recherche. Nous proposons de rendre compte de ces adaptations à partir d'une approche communicationnelle de la « netnographie ».

3.2.2) Focus : netnographie et dispositif sociotechnique

La « netnographie » est d'abord un mot-valise issu des termes anglais « *network* » (réseau) et *ethnography* (ethnographie) proposé par Robert Kozinets pour décrire la méthode qualitative d'observation de « communautés virtuelles » employée en 1995 dans sa thèse de doctorat en études marketing. D'abord acquise à une vision gestionnaire et inspirée des discours utopiques du web, la netnographie a fait l'objet de discussions qui ont conduit son auteur à en proposer des formalisations plus prudentes (Belk, Fischer, & Kozinets, 2013; Kozinets, 2010, 2015) visant à prendre en compte la nécessité d'une éthique de la recherche en ligne au sein de dispositifs. Selon son principal théoricien, la netnographie renvoie aujourd'hui à un ensemble

de pratiques de recueil et d'analyse d'actes communicationnels, associé à des préconisations éthiques, où une « *grande partie des données collectées et des observations participantes conduites proviennent et se déploient à travers des données partagées librement sur Internet, y compris sur des applications mobiles*[194] » (Kozinets, 2015, p. 79). Toute observation en ligne n'est donc pas assimilable à une netnographie. D'ailleurs, telle qu'elle est préconisée par Robert Kozinets, la netnographie renvoie à un protocole détaillé de douze phases. Celles-ci renvoient à la définition d'une question, l'identification de communautés cibles, la collecte d'information et leur analyse. Dans le cadre du projet de recherche, nous avons suivi ce protocole sur l'ensemble des cas étudiés. Par son application, il s'agissait ainsi d'inscrire nos observations dans un cadre temporel précis et limité adapté à la conduite d'un projet de recherche financé. Ce faisant, nous avons abordé la netnographie comme une *technique* de recherche plus que comme une que méthode - comme nous avons pu le revendiquer en début de thèse (Peirot, 2016) ou comme le proposent certains tenants de la netnographie notamment en sciences de gestion (Y. Bernard, 2004; Mercanti-Guérin, 2009; Sayarh, 2013). D'un point de vue pratique nous avons ainsi respecté les étapes de la « netnographie » mais pour les inscrire dans le cadre plus général d'une méthode des cas. Cette approche ne semble cependant pas contraire aux préconisations de Robert Kozinets. En effet, si celui-ci semble attaché à une logique inductive proche de la théorisation ancrée, il convient qu'il existe un « spectre des netnographies » (*a spectrum of netnographies*) et des projets épistémologiques et méthodologiques dans lesquelles celles-ci s'inscrivent (Kozinets, 2015, p. 88). Le chercheur propose ainsi quatre idéaux-types convoquant tantôt la netnographie comme une approche (idéal-type « humaniste » du chercheur « connecté »), tantôt comme une méthode (idéal-type « numérique », fondé sur des méthode d'analyse quantitative ou idéal-type « auto-netnographique », fondé sur une implication participante poussée) tantôt comme une technique de recherche. Ce quatrième idéal-type, qualifié de « netnographie symbolique », vise ainsi à « *rechercher et trouver des sites, des cultures, des groupes et des personnes intéressantes et traduire leurs systèmes de signification en valeurs, pratiques et rituels sociaux en ligne*[195] » (Kozinets, 2015, p. 246). En effet, nous avons bien abordé la netnographie comme une façon de saisir les situations et processus de communication témoignant d'un phénomène d'*empowerment* – qu'il s'agisse d'actes

[194] [Notre traduction, citation complète] « Netnography is the name given to a specific set of related data collection, analysis, ethical and representational research practices, where a significant amount of the data collected and participant-observational research conducted originates in and manifests through the data shared freely on the internet including mobile applications ».

[195] [Notre traduction] « *Symbolic netnographers seek-out and find interesting sites, cultures, groups and people and translate their meaning systems as values, practices and online social rituals* ».

communicationnels plutôt organisants et tacticiens ou, comme nous en avons fait l'hypothèse, d'actes communicationnels s'inscrivant dans un dispositif organisé et stratégique.

Cette approche n'est pas suffisante pour inscrire la netnographie dans un cadre info-communicationnel. À ce stade, elle demeure encore tributaire d'un présupposé fonctionnaliste qui conduit à confondre les interactions sociales observées et le type de réseau dans lequel elles s'inscrivent. La netnographie est ainsi attachée à l'idée d'un « individualisme en réseau » qui invisibilise le dispositif sociotechnique. Pourtant, comme le remarquent Josiane Jouët et Coralie Le Caroff « *[…] l'observation en ligne ne peut, dans tous les cas de figure, s'extraire de la prise en compte du dispositif étudié car ce dernier s'impose tant aux internautes qu'au chercheur lui-même* » (2013, p. 158). À ce titre, une approche communicationnelle de la netnographie doit intégrer une phase d'objectivation, ou plus modestement de prise en compte, du « terrain de jeu ». En considérant avec attention les spécificités du dispositif qu'il investit, le netnographe se donne la possibilité d'adapter, chemin faisant, ses outils de collecte. Il s'agit ainsi d'assumer l'inscription de la netnographie dans la tradition ethnographique en revendiquant « une dimension de bricolage méthodologique et de créativité propre à susciter l'imagination du chercheur » (Jouët & Caroff, 2013, p. 157). Dans notre cas, l'enjeu a notamment consisté à adapter la procédure netnographique aux spécificités des « pages *Facebook* ».

Les pages se sont en effet présentées comme des dispositifs pertinents pour notre étude de cas. D'une part, elles offraient des possibilités de comparaison systématique sur la base d'un même dispositif entre chacun des cas étudiés. Lancée progressivement à partir du milieu des années 2000[196] pour permettre aux organisations de communiquer sur le réseau social, l'usage de ce dispositif s'est propagé à l'ensemble des organisations, à commencer par les entreprises du web collaboratif. Ensuite, chacune des pages des quatre organisations étudiées répondait aux critères de l'observation netnographique. Ces pages étaient régulièrement alimentées en information et présentaient un nombre important d'usagers-membres actifs, un niveau d'interactivité important et des participants hétérogènes. Enfin, ces pages constituaient des dispositifs pertinents du point de vue de notre problématique. Comme le rappelle Olivier Galibert (2014), « *La page Facebook d'une organisation ou d'une institution se présente à la fois comme un miroir se substituant peu à peu au site web classique, mais également comme l'opportunité multimodale d'agréger des fonctionnalités communautaires jusque-là supportées*

[196] La date de création des pages est difficile à déterminer. Selon le blog du modérateur, le réseau social comptait déjà 100 000 « pages business » à la fin de l'année 2007. URL : https://frama.link/gu1P8wSv

par des dispositifs spécifiques et complexes à développer (ex : sites de Chats, forums de discussions, blogs, etc.) ». Les pages *Facebook* nécessitent ainsi un suivi et une animation « *que seul un Community manager semble être en mesure d'assurer* ». *Nous avons donc considéré* les pages comme des SACI à part entière. Ce choix ne doit cependant pas nous conduire à lisser ce qui fait la spécificité des pages *Facebook* en tant que service à vocation communautaire en ligne. Il est possible de décrire ces dispositif à partir de la grille d'observation sociotechnique proposées par Josiane Jouët et Coralie Le Caroff (2013). Celle-ci vise à prendre en compte trois dimensions : l'architecture du site, les formes de participation possibles et les formes de lien social à l'œuvre.

3.2.2.1) Observer des échanges éphémères

Les pages étudiées s'inscrivent d'abord dans le cadre d'une plateforme de réseaux sociaux, *Facebook,* qui est le lieu de puissantes stratégies de rationalisation du social en ligne. En effet, comme le promet le réseau social à ses usagers « *Les Pages permettent aux entreprises, aux marques, aux organisations et aux personnalités publiques de partager leur actualité et de communiquer avec les utilisateurs*[197] ». Cependant, cette communication n'est pas sans entrave. La visibilité des publications dépend des choix éditoriaux opérés par la plateforme *Facebook*. À travers un ensemble d'algorithmes de « réputation » (Cardon, 2015), la plateforme hiérarchise l'information dans les « fils d'actualité » des usagers et décide ainsi de la visibilité accordée à chaque publication. La littérature spécialisée en *community management* fait ainsi état d'une baisse régulière de la « portée organique » des publications, c'est-à-dire du nombre de fils d'actualité dans lesquels une publication s'insère de façon non-payante[198]. L'enjeu pour la plateforme est à la fois de promouvoir des solutions publicitaires auprès des marques mais aussi de préserver le monde vécu communicationnel d'une colonisation marchande trop importante qui ferait possiblement fuir les usagers. À ce titre, depuis le milieu des années 2010, les propriétaires de *Facebook* multiplient les actions en vue de valoriser le développement d'une activité communicationnelle « authentique » sur la plateforme (à travers la valorisation de l'outil « groupe » notamment[199]). En parallèle, ces derniers accélèrent les possibilités de marchandisation à disposition des gestionnaires de « pages » (développement et simplification

[197] « Comment créer une page Facebook ? ». *Pages d'aide – Facebook*. URL : https://frama.link/ZPsFazjs

[198] Les chiffres annuels du « reach » (portée) sont ainsi l'objet de nombreux commentaires et de nombreuses discussions. Voir par exemple : Perrichot, R. (2016, 3 juin). « Facebook : le reach et l'engagement des liens au plus bas ». URL : https://frama.link/-Yc2a68U

[199] Ce tournant dans la stratégie de la plateforme est bien illustré par un article publié par Mark Zuckerberg en 2017 sur la plateforme. Voir : Zuckerberg, M. (2017, 16 février). « *Building a global community* ». *Facebook*. URL : https://frama.link/B3uZt3tz

de l'interface d'achat d'espaces publicitaires et possibilité d'intégrer des « magasins » au cœur des pages notamment). Les pages étudiées arboraient par ailleurs un design lancé en 2012 et pensé de façon à mettre en avant « l'identité des marques »[200]. Ce dispositif constitue donc un cadre pertinent pour nos observations car il se situe au cœur d'une tension saillante entre logiques de marchandisation et logiques de socialisation.

En revanche, il est certain que les logiques de marchandisation engagées par la plateforme ne sont pas sans effets sur la mise en œuvre d'une netnographie. Comme l'explique bien Thomas Jammet (2018), cette « architecture algorithmique » conduit les organisations à systématiser une communication à la fois tactique (pour maximiser la visibilité des publications) et promotionnelle reposant souvent sur la nécessité de « payer pour exister ». Ainsi, les *community managers* sont « *moins orientés vers la conduite d'un 'dialogue' entre les utilisateurs, et entre les utilisateurs et la marque, que vers la stimulation d'interactions avec le contenu diffusé* ». Dans ce contexte, le netnographe est donc confronté à des publications et des interactions qui tranchent radicalement avec le modèle de discussion organisée et thématisée propre aux « communautés virtuelles ». En effet, les pages *Facebook* donnent plutôt lieu à des échanges impliquant un très grand nombre de participants et de commentaires lorsque les organisations sont populaires. Lorsqu'une page *Facebook* comme celle de *Blablacar*, comptant des millions d'abonnés, publie un contenu il n'est pas rare de compter des centaines voire des milliers de commentaires désordonnés. Dans ce contexte, nous avons d'abord opté pour un suivi régulier des publications, au fur et à mesure de notre usage personnel de la plateforme. L'objectif était alors de se donner la possibilité de s'immerger dans les interactions « en train de se faire » et ainsi de saisir une dynamique possiblement différente de celle archivée par *Facebook* une fois la publication consumée (notamment du point de vue de la modération des échanges). Cette option s'est cependant avérée très chronophage (il y a souvent plusieurs publications par semaine). Surtout, elle ne permet que rarement de se saisir des échanges véritablement en direct tant ces derniers sont éphémères. Selon le portail Statista, « la durée de vie » d'une publication sur Facebook serait de cinq heures. On entend par là le « *laps de temps moyen d'attention de l'audience avant que le contenu soit noyé dans le flux des publications*[201] ». Dès lors, même un suivi quotidien n'est pas suffisant - à moins de pouvoir coordonner le travail du chercheur avec celui du praticien, ce qui n'a pas été notre cas. Après

[200] Laird, S. (2012, 29 février). « Facebook Timeline Brand Pages Are Here ». *Mashable*. URL : https://frama.link/jFdW7NXa

[201] Jenik C. (2018, 18 juin). « L'instantanéité du contenu sur les réseaux sociaux ». *Statista*. URL : https://frama.link/UT-3XK4k

avoir éprouvé cette stratégie durant deux mois sur les quatre cas étudiés, nous avons finalement pris le parti d'aborder ces échanges selon la stratégie différente. En suivant toujours la recommandation de Robert Kozinets, celle de s'immerger régulièrement, nous avons choisi de mener le chemin inverse et de remonter le fil des publications de la page. Nous avons ainsi abordé ces netnographies comme des formes d'immersion dans les traces des interactions plutôt que dans l'activité présente d'un groupe. Cette stratégie comporte une double implication. La première c'est de rendre la posture participante invalide. Étant donné les usages que nous avons décrit, il nous a semblé peu pertinent de chercher à « réveiller » les usagers-participants d'un échange daté. Nous avons donc adopté une posture dite « observation complète » (Gold, 1958) qui nous a conduit à ne jamais prendre part aux échanges (même pour les publications suivies « en direct » donc). Pour autant, nous n'avons pas totalement rompu avec l'injonction interactionnelle qui caractérise la netnographie. Comme nous le montrerons, nous avons cherché à déclarer nos observations aux animateurs des pages. Par ailleurs, notre démarche d'immersion implique également une déformation de la perspective pour l'observateur que nous étions. En effet, les traces interactionnelles observées ont fait l'objet de modérations diverses et de filtrages divers par la plateforme et les *community managers*. Dès lors, les zones de commentaires peuvent avoir l'apparence trompeuse d'échanges pertinents et ordonnés lorsqu'ils sont regardés à posteriori. Afin de compenser cette limite, nous avons abordé nos « descentes[202] » dans les traces interactionnelles à partir d'un même mode opératoire : celui de lire l'ensemble des commentaires publiés sous les publications. Pour ce faire, nous avons mis de côté le filtre proposé par défaut (les commentaires « les plus pertinents ») pour privilégier le classement « Tous les commentaires ». Ce dernier offre l'avantage d'une certaine exhaustivité puisqu'il affiche, contrairement aux deux autres, « *tous les commentaires, y compris ceux présentant du contenu potentiellement indésirable*[203] ». Ce faisant, ce sont douze mois d'interactions pour chaque page que nous avons étudié (juillet 2016 – juillet 2017) dont dix en nous concentrant sur les échanges passés. À partir de cette période, nous avons ainsi cherché à prendre comme échelle de temps le calendrier de publications des *community manager*s qui est généralement structuré sur quelques temps forts dans l'année qui dépendent du type de service promu.

[202] Un sentiment de verticalité qui est accentué par la nécessité de faire défiler le contenu pour remonter le temps. D'un point de vue pratique, le netnographe doit cependant s'attendre à des temps de chargement conséquents. Comme nous l'avons constaté à nos dépens, Facebook n'est pas une plateforme d'archivage de contenus et il est devient difficile de lire des publications datant de plus d'un an et demi.

[203] « Que signifie l'intitulé « Les plus pertinents » dans une publication de Page Facebook ? ». *Facebook*. URL : https://frama.link/po8cve1J

3.2.2.2) Capturer les situations pertinentes

Comme nous l'avons dit la netnographie dans ce type d'environnement est extrêmement riche du point de vue communicationnel. Les pages populaires et organisées, comme celles que nous avons étudiées, présentent ainsi un nombre conséquent de publications et des masses de commentaires où s'entremêlent messages non-langagiers (*likes*, emojis[204], GIFs[205]), échanges privés exposés en public (extimité), réponses spontanées et débats éphémères et virulents. Dans ce cadre, il est nécessaire de bien définir sa stratégie de collecte au risque d'être submergé par les données – surtout lorsque l'analyse qui la suit est qualitative. Dans ce cadre, nous avons choisi de suivre les préconisations générales de Robert Kozinets : c'est-à-dire de se concentrer sur un petit nombre de données jugées extrêmement signifiantes du point de vue de la question de recherche posée. Le tableau ci-dessous rend compte de ces dimensions. Il présente le nombre de publications et de commentaires comptabilisés, à la fin de nos observations, pour chaque page sur la période étudiée[206]. Lors de nos observations, nous nous sommes efforcé de lire chacun d'entre eux. Ces chiffres montrent bien la difficulté que représente le traitement de pages populaires pour l'analyse qualitative et rappelle ainsi la nécessité d'une collecte de données raisonnée et ciblée. À défaut de celle-ci le risque est de submerger le netnographe sous les données et par là-même de perdre le caractère systématique de leur collecte et de leur analyse. Les deux lignes suivantes montrent le nombre de publications et de commentaires que nous avons finalement « capturé » et retenu pour l'analyse. En moyenne, nous avons retenu 20% des publications sur la période observée et sept commentaires par publication. Cette collecte ciblée s'inscrit dans les préconisations formulées par Robert Kozinets : collecter (manuellement) un petit nombre de données hautement qualitatives et signifiantes du point de vue de la question posée (Kozinets, 2015, p. 172).

[204] Terme désignant les pictogrammes utilisés dans les messageries électroniques.
[205] Acronyme désignant un format d'image numérique (*Graphics Interchange Format*), aujourd'hui associé à des formes animées d'image.
[206] Ces données ont été construites à la fin de nos observations netnographiques. A la faveur de modérations à posteriori ou de changements sociotechniques importants sur Facebook, ces données pourraient donc être différentes aujourd'hui.

Juillet 2016 – juillet 2017	*Airbnb*	*Blablacar*	*Couchsurfing*	*LRQDO*	**Total**
Nombre de publications sur la période	165	73	118	62	418
Nombre de commentaires sur la période	45 158	6 515	3 765	2 347	57 785
Nombre de publications collectées	19	17	22	16	74
Nombre de commentaires collectés	123	121	164	114	522

Afin de mener notre collecte, nous nous sommes concentré sur la problématique qui était alors la nôtre : saisir les traces du modèle idéal de la communauté virtuelle et de sa possible reconfiguration (Galibert, 2014). Ce critère de collecte déductif s'inscrivait dans une volonté de falsification de notre hypothèse de départ : les plateformes de consommation collaborative valorisent des formes collectives paradoxalement individualistes (proche du concept de « multitude ») et les pages *Facebook* de ces organisations sont le lieu d'une intense colonisation marchande des échanges. Suivant cette logique de falsification, nous nous sommes cependant aussi imposé des critères plus inductifs : les traces témoignant de phénomènes sociaux inédits, nouveaux, contradictoires par rapport à notre problématique. À ce titre, nous pouvons notamment penser aux usages « tacticiens » de ces pages à propos desquels nous reviendrons dans le chapitre suivant. D'une façon générale, nous avons prêté une grande attention à l'ensemble des situations dans lesquelles ces logiques interactionnelles impliquaient les *community managers*. Nous avons systématiquement suivi les échanges entre les animateurs des pages et les usagers jusqu'à saturation empirique du phénomène. A posteriori, nous pouvons finalement dire que nous avons collecté de façon systématique les situations témoignant d'un



Figure 3 : exemple d'une zone de commentaire où se croisent les "mentions".

empowerment: soit parce que les publications du *community manager* s'inscrivent dans une stratégie d'*empowerment* des usagers, soit parce que l'activité des utilisateurs témoignent de formes d'*empowerment* collaboratif plus ou moins alternatives : interpellation de l'entreprise à travers la zone de commentaires, expression de soi, usages non-prescrits individuels et/ou collectifs, expression d'une parole critique notamment. Cette logique de collecte ciblée exclut de fait un ensemble d'usages saillants mais non pertinents du point de vue de nos recherches. Nous pouvons par exemple penser aux nombreuses « mentions » de profils qui émaillent les zones de commentaires (cf. capture ci-contre).

Pour être pertinent, cette sélection qualitative et ciblée appelle un traitement lui-même qualitatif des données. Avant même de parler d'analyse, cela signifie que la collecte doit prendre en compte le contenu des échanges mais aussi leur contexte symbolique. Pour ce faire, nous avons donc préféré les captures d'écran aux copier-collers lors de nos observations. La plateforme Facebook se caractérise en effet par des formes de participation expressives : le « *like* » mais aussi un ensemble de « boutons de réaction » qui s'inscrivent dans une véritable « économie affective » (Alloing & Pierre, 2017). La capture d'écran se révèle alors précieuse car elle permet d'intégrer ces outils de participation au matériel empirique collecté. Plus généralement, elle permet de rendre compte du type de dispositif qui cadrait les échanges à l'heure où le design des plateformes est amené à changer de façon régulière (et souvent imprévisible). Sans pour autant rechercher une prise en compte techno-sémiotique de ces éléments de design, nous avons donc cherché à les aborder comme des informations contextuelles nécessaires. Cela signifie que les captures d'écran ont constitué des ressources auxquelles nous nous sommes référé lors de la transcription des échanges collectés[207] mais aussi lors de la rédaction de l'analyse des résultats. De ce point de vue, la

[207] Nous avons en effet jugé que la retranscription des captures d'écran était pertinente car elle permettrait, contrairement aux copier-coller, de s'imprégner des discours. De la même façon, les manuels de méthodologie qualitative conseillent souvent aux chercheurs de retranscrire eux-mêmes les entretiens qu'ils ont menés. La transcription s'offre ainsi comme une technique réflexive et comme un préalable à une analyse approfondie des données recueillies.

capture d'écran occupe ici une fonction similaire au fichier audio. D'une part, elle constitue une donnée riche à laquelle se référer pour saisir des éléments paratextuels et contextuels nécessaire à l'analyse. D'autre part elle est un support pour s'engager dans une activité de transcription des échanges. Comme dans le cas d'entretiens audio, celle-ci s'offre alors comme un moyen de confrontation, approfondi et réflexif, aux données recueillies. Par conséquent, nous avons abordé la capture d'écran comme un outil de contextualisation nécessaire à une analyse de contenu thématique et transversale – dont nous détaillerons les conditions dans la section suivante.

3.2.2.3) Éthique d'une observation en terrain « 2.0 »

Nos observations se sont également inscrites dans un dispositif sociotechnique qui cadre des formes de lien social particulières. *Facebook* constitue en effet une illustration marquante de ce que Dominique Cardon qualifie de « web en clair-obscur » (2010). Sur le réseau social, les échanges sont marqués par une certaine subjectivité et les discussions oscillent entre conversations privées et échanges publics. Ces formes d'échanges ont participé et participent encore à la démocratisation d'Internet. Elles contribuent aussi à la richesse de nos observations netnographiques en donnant à voir des formes complexes de communication. Cependant, elles rendent également nécessaires la construction d'une démarche éthique appropriée qui tient compte de la nature des échanges observés et des systèmes normatifs dans lesquels ils s'insèrent. De ce point de vue, la netnographie n'est donc pas une technique visant la libre récolte des données dès lors qu'elles sont accessibles.

Tout d'abord, s'il est vrai que les recherches en sciences sociales en France ne sont encore que faiblement concernées par une éthique institutionnalisée, l'observation netnographique demeure conditionnée par les politiques d'utilisation des plateformes. Ces politiques évoluent régulièrement et diffèrent d'une plateforme à l'autre. Dans le cas de *Facebook,* celles-ci tendent à renouveler l'idée d'une libre récolte de données. Au moment de notre enquête, le réseau social précisait dans la section « Partage de vos contenus et de vos informations de sa « Déclaration des droits et des responsabilités » : « *Lorsque vous publiez du contenu ou des informations avec le paramètre Public, cela signifie que vous permettez à tout le monde, y compris aux personnes qui n'utilisent pas Facebook, d'accéder à ces informations et de les utiliser, mais aussi de les associer à vous (c'est-à-dire votre nom et votre photo de profil*[208]*)* ». Il n'en demeure pas moins que la propriété des contenus publiés par les utilisateurs

[208] « Déclaration des droits et des responsabilités » (révision du 9 décembre 2016). *Facebook*. URL : https://frama.link/SxaTCYT0

est effectivement transférée à la plateforme[209]. Cependant cette condition n'invalide pas pour autant l'utilisation des données par des tiers. Pour le netnographe, la lecture des politiques de droit doit donc constituer une invitation à la prudence et à l'affirmation d'une éthique professionnelle réflexive et raisonnée.

En second lieu, le netnographe peut donc chercher à prendre en texte les chartes de modération des « communautés » qu'il cherche à étudier. Ces dernières témoignent possiblement d'une éthique discursive (Galibert, 2014) à même d'informer la démarche du netnographe soucieux de construire une collecte raisonnée et respectueuse des groupes étudiés. Certaines chartes de modération définissent par exemple des conditions en matière de droit d'auteur sur les contributions. Une page observée dans le cadre de notre étude de cas interdisait par exemple la reproduction des contributions sans l'accord préalable de leurs auteurs (qu'il s'agisse du *community manager* ou d'un « fan »). Cependant, aucune des pages observées ne présentait un tel dispositif normatif. Seule la page *Facebook* de *LRQDO* héberge une « politique de confidentialité ». Celle-ci est cependant relative à l'usage de la plateforme et non de la page[210]. Suivant une hypothèse pessimiste, cette absence de charte pourrait être interprétée comme l'indice d'une déliaison entre formes de collaboration en ligne et idéal communautaire. Notons cependant qu'il est aussi possible de postuler que les animateurs des pages délèguent la tenue d'une éthique discursive à la plateforme elle-même dans un environnement dont ils ne sont que les usagers.

Devant l'absence d'un cadre normatif fort propre au dispositif étudié, il semble alors nécessaire de faire appel à une forme d'éthique professionnelle. Nous touchons ici à la « professionnalité » (Bourdoncle, 2001) du chercheur ; un ensemble de connaissances et de compétences plus ou moins rationalisées, inscrites dans une « identité métier ». Cette identité est attachée à un corpus de normes, de valeurs ainsi qu'à certaines limites déontologiques. Dans ce cadre, la professionnalité du chercheur-netnographe est, selon Robert Kozinets, inséparable d'une pratique éthique. Cette dernière est résumée à travers quelques préconisations que nous avons suivi pour chacune des études de cas dont : se présenter et expliquer les raisons de sa recherche ; utiliser ses profils personnels sur les réseaux socionumériques ; demander la

[209] Les conditions générales d'utilisation du service précisent en effet en même temps : « « *[…] lorsque vous partagez, publiez ou importez du contenu protégé par des droits de propriété intellectuelle sur ou en rapport avec nos Produits, vous nous accordez une licence non exclusive, transférable, sous-licenciable, gratuite et mondiale pour héberger, utiliser, distribuer, modifier, exécuter, copier, représenter publiquement ou afficher publiquement, traduire et créer des œuvres dérivées de votre contenu* ». *Facebook*. URL : https://frama.link/_LEgVSTW

[210] « Politique de confidentialité » (entrée en vigueur : 25/05/2018). *Page « La Ruche qui Dit Oui », Facebook.* URL : https://frama.link/1B6RaJM3

permission à l'animateur de communauté ; anonymiser ou créditer les participants dans les documents de recherche ; altérer les verbatims en fonction de la sensibilité des discussions ; rechercher un « consentement éclairé » de la part des participants pour l'utilisation des données les concernant. Remarquons cependant que ces préconisations générales demeurent fondées sur une vision idéalisée de la « communauté virtuelle » auquel les dispositifs étudiés ne renvoient que partiellement. Ainsi, comme nous l'avons montré ci-dessus, les pages *Facebook* marquées par des formes d'échange éphémères rendent difficile l'observation participante. Il nous a donc été impossible de présenter notre recherche. Par ailleurs, le contact des *community managers* est facilité par *Facebook* sur un plan technique (à travers l'envoie d'un « MP[211] »). En revanche, ce sont bien des « réponses silencieuses[212] » ou étonnées que nous avons reçues. L'une des animatrices contactées nous a par exemple répondu : « *Concernant votre demande d'utilisation de données de la page Facebook, je ne suis pas sûre que de telles précautions soient nécessaires... Le principe de Facebook est bien que l'ensemble des données qui y sont publiées sont publiques... Mais OK pour l'anonymisation* ». Une nouvelle fois ce message pourrait être interprété comme l'indice d'une forme d'épuisement de l'éthique communautaire en ligne. Il peut cependant aussi être lu comme une forme de normalisation du web en clair-obscur décrit par Dominique Cardon ; la publicité des échanges sur les réseaux sociaux constituant un postulat de base plus qu'une source d'interrogation pour les participants et animateurs. Dans un tel contexte, et devant l'impossibilité pratique de systématiser une forme d'éthique dialogique (avec les animateurs ou les usagers-participants), nous avons donc opté pour l'anonymisation générale des données recueillies. De ce point de vue, nous avons adossé la professionnalité du chercheur-netnographe à une notion juridique plus générale, celle de « données à caractère personnel » définie par le règlement général sur la protection des données (dit « RGPD »). Dans l'article 4, celle-ci est définie comme « […] *toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable*[213] ». Nous avons alors considéré les captures d'écran collectées comme des données à caractère personnel, appelant par là-même leur traitement licite, loyal et transparent au regard de la personne concernée. L'anonymisation s'est ainsi présentée comme une façon de répondre à cet objectif. Étant donné la nature des échanges observés, nous n'avons pas jugé nécessaire d'altérer les citations recueillies. Ces précautions

[211] Pour « Message Privé ». L'expression désigne le fait d'utiliser le système de messagerie privé intégré au SACI. Dans le cas de Facebook, nous sommes donc passés par l'application Messenger.
[212] L'application *Messenger*, comme beaucoup d'autres aujourd'hui, code sémiotiquement l'ouverture du message par l'énonciataire. Nos messages ont ainsi souvent été lu, sans pour autant recevoir de réponse.
[213] Le règlement général sur la protection des données – RGPD, chapitre 1, article 4. *CNIL*. URL : https://frama.link/yDMuJtn3

s'inscrivent ainsi dans une démarche éthique, suivant autant que faire se peut les préconisations de Robert Kozinets, et adaptés aux échanges observés ainsi qu'au type de dispositif sociotechnique étudié.

3.3) Construire une analyse distanciée

La méthode des cas que nous venons de décrire nous a permis de recueillir des données de façon structurée dans le cadre d'un projet de recherche financé. Dans cette section, nous voulons expliquer comment nous avons mis à distance les intérêts propres au projet de recherche en vue de construire une analyse doctorale distanciée. Cette transition s'est opérée à travers deux types d'activités dont cette section rend compte : la spécification de certains cas et le suivi d'une méthode d'analyse de nature à favoriser une rupture progressive avec un projet de recherche portant sur des pratiques « familières ».

3.3.1) Spécification inductive et synthèse

3.3.1.1) Phase 3 : spécification inductive autour de communautés d'usagers-experts

Avant de faire l'inventaire de l'ensemble du matériel empirique à notre disposition, il est nécessaire d'expliquer en quoi a consisté la troisième phase de notre travail empirique (septembre 2017 – février 2019). Celle-ci a débuté en parallèle des études de cas du projet « *Empowerment* 2.0 » et s'est prolongé au-delà. Ainsi, nous avons suivi le chemin qui consiste à tirer un programme de recherche à partir de la méthode des cas. Il s'agit alors pour le chercheur de « *continuer sa démarche en solitaire et d'élaborer son propre plan de développement* » (Giroux, 2003, p. 76). Cette phase de collecte signifie une première mise à distance des intérêts de recherche propres au projet « *Empowerment* 2.0 ». Elle constitue une étape clé dans la construction de notre objet.

Du point de vue de la méthode des cas, nous avons adopté une stratégie de spécification. Celle-ci nous a conduit à approfondir l'étude des processus communautaires à l'œuvre sur les quatre cas retenus. En l'occurrence, nous avons jugé pertinent de nous pencher sur les stratégies de gestion de communautés d'usagers-experts des acteurs étudiés. La première confrontation avec ce type de stratégie date du milieu de la deuxième phase de collecte (mai/juin/juillet 2017). Les observations netnographiques avaient mis en évidence plusieurs publications traitant de ces collectifs particuliers. Les entretiens nous ont ensuite alerté sur l'enjeu stratégique que représentait leur animation et leur gestion. Lors de notre rencontre avec la *community manager* de l'entreprise *Couchsurfing*, celle-ci confiait notamment :

« *Je veux dire, je suis tellement ... Je me sens tellement chanceuse de les avoir. Ils sont juste tellement dédiés à Couchsurfing. Je sais que Couchsurfing leur a également apporté beaucoup, en ce qui concerne beaucoup d'entre eux, toute leur vie sociale est construite autour de Couchsurfing. Et donc de cette façon, ils se voient comme des piliers de la communauté... Ils se considèrent comme des sortes de responsables régionaux - et donc, oui, ils veulent vraiment tout donner, tu vois ? C'est pour ça que nous parlons tant avec eux* «.

Le propos de la *community manager* illustre bien le phénomène qui nous a interrogé au départ : comment cette culture participative intense et experte rencontre-t-elle les pratiques de la communication marketing dans un contexte de plateforme ? Dans quelle mesure ce phénomène est-il spécifique à *Couchsurfing* ? Comme se traduit-il possiblement dans le cadre d'organisations plus rationalisées et/ou valorisant une approche plus servicielle de la consommation collaborative ? Et finalement de quelle forme d'*empowerment* témoigne-t-elle ? L'étude de ces communautés d'usagers-experts nous a semblé d'autant plus pertinente qu'elle tranchait radicalement avec les formes de socialisation communautaire éphémères que nous avions pu observer sur les pages *Facebook* de nos quatre organisations. Notre stratégie de spécification a donc consisté à identifier, comprendre et analyser les stratégies d'animation et de gestion de communautés d'usagers-experts sur chacun de nos quatre cas.

Contrairement à la phase précédente, la construction de nos cas est ici plus inductive et dépendante du niveau d'accès que nous avons pu avoir aux terrains identifiés. En effet, l'étude de ces stratégies implique de s'intéresser à des dispositifs communautaires plus confidentiels et protégés que ne l'étaient les pages *Facebook* étudiées. De ce point de vue, et comme nous l'expliquions plus haut, notre enquête nous a bien conduit à rompre avec l'idée d'une accessibilité naturelle des terrains numériques. Ainsi, les observations et entretiens menés nous ont souvent conduit à identifier des « portes closes ». D'une façon générale, l'accès à l'ensemble des SACI visés nous a été impossible (parce qu'il était impossible d'en obtenir l'adresse) ou plus simplement refusée. Pour le netnographe, cette expérience est frustrante (elle rompt avec l'expérience ordinaire que nous faisons du web[214]) mais stimulante. Elle contribue à valider la pertinence des interrogations et oblige à une certaine créativité méthodologique – ou tout du moins à poser les questions différemment. Sur cette troisième phase, l'homogénéité de nos cas ne tient donc pas à une similarité sociotechnique mais au fait qu'ils sont le support

[214] Même s'il faut bien reconnaître que celle-ci est de plus en plus soumise à la rencontre d'obstacles en tout genre, dont les fameux « murs de péage » (*paywall*) qui des sites de contenus.

d'une même interrogation : dans quelle mesure ces stratégies communautaires peuvent-elles être appréhendées comme des dispositifs communicationnels d'*empowerment* ?

Ainsi, nos cas se dessinent à partir de stratégies plus qu'à partir de l'identification d'un collectif déterminé. Il peut s'agir d'un ensemble organisé d'actions de communication (événements, rencontres, forums) à l'instar du « programme ambassadeur » de la plateforme *Couchsurfing* qui « célèbre un groupe de membres actifs et leurs contributions à la communauté[215] ». Il peut aussi s'agir d'une méthode d'action. C'est le cas des marketeurs de *Airbnb* lorsqu'ils revendiquent d'appliquer les principes du « *community organizing* », processus organisationnel issu du champ politique, dans un cadre marketing. C'est également le cas des stratégies de formation développées par *LRQDO* à destination des responsables de ruche (notamment rassemblés au sein d'un groupe *Facebook* « Pépinière Royal Gala » qui vise à favoriser le partage de savoirs). Enfin, il peut s'agir de stratégies d'animation de collectifs définis ou se définissant comme une « communauté ». C'est le cas du service « Blablahelp » qui « *permet [aux] covoitureurs les plus engagés de participer au développement de la pratique du covoiturage, en lien direct avec les équipes Blablacar*[216] ». Sur ces terrains la collecte de données est à chaque fois spécifique. C'est pourquoi nous la détaillerons en amont de l'analyse de chaque cas dans le cinquième chapitre.

Nous avons ainsi considéré que chacun de ces cas était pertinent pour interroger et actualiser « l'approche communicationnelle et organisationnelle du *community management* » (Galibert, 2014) dans le contexte des plateformes d'intermédiation numérique. Nous avons prolongé le programme méthodologique et empirique de cette approche en privilégiant une étude systématique des traces institutionnalisées et institutionnalisantes de la gestion de communauté en ligne : les traces régulatrices de nature juridique (les chartes, les textes de présentation ou les documents explicitant les politiques de modération), les traces expertes (articles ciblés de presse généraliste et spécialisée, littérature de conseil, méthodes partagées en ligne, conférences des spécialistes des communautés de plateformes) et les traces de professionnalisation (descriptifs de missions d'offres d'emploi, fiches métiers – notamment pour l'étude du *community organizing*). Afin d'adapter la méthodologie aux spécificités de notre terrain, nous avons également ajouté le recueil des traces promotionnelles et « affectives » de ces stratégies (articles publiés sur les blogs des organisations, publications des membres sur

[215] [Notre traduction] « *The Ambassador Program celebrates a group of active members and their contributions to the community* ». « Ambassador Program ». *Couchsurfing*. URL : https://frama.link/uN0BV_v7
[216] « Rejoignez la communauté des *Helpers* ». *Blablacar*. URL : https://frama.link/s8d4Yr8u

les réseaux sociaux). Pour récolter ces traces, nous avons mené un travail de recherche documentaire (janvier 2018 – février 2019). Celui-ci a été séquencé selon le modèle « Évaluation, Sélection, Traitement » (Tricot et Rouet, 1998) afin de systématiser l'identification des sources et l'archivage des documents repérés (cf. annexe n°8b) En parallèle, nous avons mené une observation netnographique complémentaire des pages *Facebook* des quatre organisations étudiées (septembre 2018 – février 2019). Celle-ci visait d'une part à saisir les publications mettant en avant les stratégies et les communautés d'usagers-experts étudiées. D'autre part, elle visait à nous donner la possibilité d'observer des usagers-experts communiquer dans les zones de commentaires pour possiblement nous ouvrir sur des entretiens avec ces derniers. Cette nouvelle vague d'observation en ligne a bien répondu au premier objectif. Certaines communautés d'usagers-experts sont notamment le support de politiques communicationnelles plus générales visant à préserver l'image généreuse et bienveillante des plateformes. En revanche, si ces observations nous ont donné accès à différents entretiens elles ne nous ont pas permis d'engager une étude systématique des représentations des membres des communautés concernées.

3.3.1.2) Synthèse du matériel empirique

À l'issue de cette présentation de la troisième phase de notre étude, nous pouvons donc présenter le tableau synthétique suivant, témoignant d'une étude longitudinale des plateformes de consommation collaborative (2016-2019) Ce dernier reprend l'ensemble du matériel empirique des trois phases de collecte de données. Dans la mesure où les phases deux et trois portent sur les mêmes cas, nous avons jugé pertinent de les réunir ici.

Étude exploratoire *Phase n°1 (2016-2017)*	Organisateurs	Marketeur/ propriétaires	*Community managers*	Ingénieurs/ développeurs	Chercheurs	Participants critiques	**Total**
- Entretiens exploratoires	3	8	6[217]	3	1	2	23
Étude de cas *Phase n°2 et n°3 (2017-2019)*	*Airbnb*	*Blablacar*	*Couchsurf.*	*LRQDO*			Total
- Entretiens semi-directifs « structuration de l'activité » (marketeurs, *community managers*, usagers-experts)	3	2	2	3			10
- Collecte de documents (*total = phase 2 + phase 3*)	64 (42+22)	62 (44+18)	45 (39+6)	53 (43+10)			224
- Observations netnographiques (*publications/messages)*	36/141	36/357	48/242	37/202			157/942

Les données issues des techniques présentées ici sont présentées en annexe : la liste des entretiens (cf. annexe n°15) et la présentation des verbatims[218] (cf. annexe n°16), les documents recueillis durant (cf. annexe n°8) ainsi que les capture d'écran des observations netnographiques (cf. annexe n°17).

[217] Dont deux administrateurs « amateurs » de groupe Facebook alternatifs aux plateformes de consommation collaborative.

[218] L'ensemble des phrases et groupes de phrases sélectionnés à l'aide d'*Atlas.ti*, accompagnés de leurs codes et des possibles commentaires qu'ils ont suscité.

3.3.2) Une rupture réflexive et critique : l'analyse de contenu

Après avoir précisé les conditions de collecte, il nous reste à préciser comment nous avons analysé nos données. Cette étape est centrale car nous cherchons, à travers elle, la possibilité d'une généralisation théorique propice à la construction de l'*empowerment* collaboratif en tant que catégorie info-communicationnelle. Cependant, cette exercice appelle une grande vigilance critique dans la mesure « *où le spécialiste des sciences humaines a toujours à l'égard de son objet d'analyse une impression de familiarité* » (Bardin, 2013, p. 31). Dans notre cas, cette familiarité est renforcée par un ensemble de prénotions acquises en contexte professionnel, notamment au sujet des stratégies communautaires en ligne (*cf.* section 1). Pour autant, notre analyse ne vise pas une « rupture épistémologique » absolue (Bachelard, 2004) mais plutôt une rupture réflexive et critique vis-à-vis d'une subjectivité incompressible liée à un parcours personnel. De ce point de vue, notre analyse, et plus généralement notre démarche méthodologique s'inscrit dans ce que Philippe Corcuff qualifie « d'épistémologie de la fragilité » (2003). Cette dernière repose, nous l'avons dit, sur l'idée de « *déplacer la problématisation des rapports entre connaissance savante et connaissance ordinaire dans les sciences sociales, dans le sens de la triple reconnaissance de continuités, de discontinuités et de va-et-vient entre les deux registres* ». Nous concevons ainsi notre analyse de données comme une mise à distance progressive des savoirs ordinaires des acteurs mais aussi des savoirs ordinaires dont nous étions porteurs en tant qu'acteur de la communication marketing. Conscient de ces enjeux au commencement de notre étude de cas, il nous a semblé que « l'analyse de contenu » constituait une méthode adaptée à notre situation et à nos enjeux (Bardin, 2013, p. 32). Comme le rappelle Laurence Bardin, cette dernière ne vise pas une rupture sur la seule base d'une démarche savante et transcendante. Au contraire, elle vise une généralisation en se balançant entre « *les deux pôles de la rigueur de l'objectivité et de la fécondité de la subjectivité* » ; entre un ensemble de technique précises (organisation du corpus, codage, découpage) et la reconnaissance d'une subjectivité irréductible à un biais méthodologique mais aussi capable de réflexivité vis-à-vis des connaissances « ordinaires ». Bien entendu, ce processus irrigue l'ensemble de notre approche (présentation des conditions de production des données, circonscription à postériori des cas, spécification de la collecte de données). Pour des raisons argumentatives, il nous a cependant semblé plus clair de limiter l'analyse aux techniques de traitement des données collectées.

3.3.2.1) L'analyse de contenu et son équipement

L'analyse de contenu peut être approchée comme « *Un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* » (Bardin, 2013 : 47). Comme le montre cette définition, il peut exister une multitude de formes d'analyses de contenu. Nous devons donc préciser les conditions d'application de cette dernière. Remarquons donc tout d'abord que notre analyse porte sur trois types de communications que nous avons recherché ou suscité : des enregistrements audio d'entretiens semi-dirigés, des captures d'écran issues d'observations en ligne et des adresses de pages web renvoyant à des documents de nature régulatrice. Il nous faudra donc d'abord préciser comment nous avons préparé le matériel pour son exploitation dans le cadre d'une analyse de contenu. Par ailleurs, nous engageons une analyse de contenu de type qualitative. Contrairement à une approche quantitative, qui repose sur le comptage de ce qui apparaît, cette dernière valorise « la nouveauté, l'intérêt, la valeur d'un thème » (Grawitz, 2000, p. 592). Dans ce cadre, nous nous sommes intéressé à la « parole » - comme pratique réalisée par des émetteurs identifiables[219] - plutôt qu'à la langue en soi. Cela signifie donc qu'il nous faudra également préciser les règles de codage et de catégorisation des contenus que nous avons suivies afin de tenir cette perspective.

Avant de revenir sur ces éléments, nous devons cependant préciser le cadre sociotechnique dans lequel s'est fait notre analyse. En effet, qu'il s'agisse de la préparation du matériel ou de l'élaboration des règles de codage, nos possibilités d'action ont été bornées par l'outil mobilisé. Il s'agit du logiciel d'analyse de données qualitatives *Atlas.ti*, commercialisé par la société *Scientific Software Development GmbH*. Son usage est courant dans les recherches qualitatives et équipées en sciences sociales (Silver & Lewins, 2014), dont les recherches portant sur les dispositifs du web 2.0 (Stenger & Coutant, 2014). La sélection de ce dernier parmi une multitude de solutions existantes répond d'impératifs d'ordre pratique et méthodologique. D'une part, nous souhaitions un outil qui permette l'analyse de différents types de fichiers (texte, PDF et images issues de nos captures d'écran d'observations en ligne). Au début du projet, aucune solution « libre » et suffisamment stable n'offrait cette possibilité - ce qui nous a alors conduit vers des logiciels dits « propriétaires ». Afin d'arbitrer entre ceux-

[219] Même si, comme nous l'avons vu dans le cas des observations netnographiques, l'identification se fait souvent par rapport à un pseudonyme.

ci, nous avons recherché un logiciel suffisamment diffusé (afin de pouvoir profiter de la littérature pédagogique et critique à son sujet) et dont le design était adapté au type de démarche scientifique mené (abductive, cas multiples et codage thématique)[220]. C'est dans ce cadre que nous avons opté pour *Atlas.ti* dont deux différentes versions auront été utilisées au cours de la thèse. La première est de type logicielle (un programme informatique installé, les données sont stockées sur l'ordinateur). La seconde est de type « dans le nuage » (une plateforme, les données sont stockées en ligne)[221]. Selon l'entreprise, « *Atlas.ti Cloud* » est une plateforme sécurisée qui respecte le règlement général sur la protection des données (RGPD). Nous avons néanmoins pris le soin de pseudonymiser les fichiers et données lorsque nous avons eu à travailler sur la plateforme.

Sur un plan méthodologique, ce logiciel nous a permis d'archiver et organiser le traitement de données nombreuses, collectées dans le cadre d'un projet de recherche réparti sur trois ans à partir d'une étude de cas multiple. Dans ce cadre, nous l'avons conçu comme un opérateur de mise en équivalence des données et de leur analyse en ramenant l'ensemble de nos cas à une procédure commune systématiquement cadrée par une même interface et une même série d'actions possibles. Par conséquent, le logiciel a accompagné une rupture réflexive et prudente en permettant une analyse progressive des données collectées, au fil des cas, tout en ouvrant des possibilités de comparaison systématiques. Pour autant, nous sommes conscients que ce dispositif n'est pas neutre pour l'analyse. Il convient donc de préciser le design auquel nous nous sommes confronté.

Nous avons fait un usage à la fois raisonné et intense d'*Atlas.ti*. En effet, si nous nous reportons aux niveaux « d'informatisation » de l'analyse de contenu proposé par Laurence Bardin (2013, p. 178), nous pouvons dire que nous avons utilisé le logiciel pour faciliter un ensemble d'opérations d'analyse du texte (dont le codage et la catégorisation). Cela signifie qu'il a s'agit de plus qu'un outil de traitement de texte et de moins qu'un logiciel de traitement statistique. Étant donné, la prégnance des discours type « *big data* » que présentait notre outil[222], nous avons volontairement limité nos usages. De ce point de vue, il nous semble que notre

[220] À ce titre, nous avons été amené à préférer *Atlas.ti* à son concurrent *Nvivo* ; le premier étant particulièrement recommandé pour les démarches de type inductive et/ou abductives (Silver & Lewins, 2014) alors que le second est fortement associé à la possibilité de mener des analyses de type quantitatives sur des données « qualitatives ».
[221] Cette solution, gratuite, nous a semblé pertinente pour pouvoir continuer à utiliser nos données à titre personnel, au-delà des trois années du projet de recherche.
[222] Dans le sillage des discours généralisants sur les *big data*, *Atlas.ti* propose aussi un ensemble de fonctionnalités visant à « *aider les chercheurs à découvrir et à analyser systématiquement des phénomènes complexes cachés dans des données non structurées* ». Voir : « What is Atlas.ti? ». *Atlasti*. URL : https://frama.link/7Lok21sP

usage de cet outil, proche d'une forme de « braconnage » (de Certeau, 1990), a favorisé la réflexivité que nous recherchions dans l'analyse de données. Ainsi, chaque fonction utilisée renvoie à une étape du processus d'analyse qualitative et thématique de contenu. Nous avons utilisé le logiciel pour préparer et organiser le matériel empirique. Dans ce cadre, nous avons plus particulièrement utilisé deux fonctionnalités : « l'ajout de document » et « l'édition de groupe de documents » (cf. annexe 9a). La première nous a permis d'importer des documents (comportant des textes et des images) et, dans le cas des entretiens, de créer un document. La seconde nous a permis d'organiser les contenus en fonction des cas (durant le projet de recherche) et en fonction des types de données (entretiens, documents, observations) afin de croiser les analyses autour des quatre cas retenus. Pendant le travail de codage, nous avons plus particulièrement utilisé le « gestionnaire de document ». Celui-ci se caractérise par un outil de codage « intuitif » mais aussi contraignant pour l'analyse. En effet, le surlignement du texte ouvre sur deux actions : la saisie d'un code et l'ajout d'un commentaire. Le premier bouton a facilité la création de codes sur un mode inductif (cf. annexe 9b). En revanche, il comporte des limites auxquelles nous avons dû être attentifs. D'une part sa dimension intuitive comporte le risque d'un surcodage des jeux de données (c'est-à-dire la production d'un nombre de codes trop important par rapport à nos capacités d'analyse). D'autre part, celle-ci repose sur un système auto-complétif « intelligent » qui hiérarchise les codes à la disposition de l'analyste selon leur récurrence (cf. annexe 9c). L'outil comporte donc un effet potentiellement négatif qui est celui de la clôture de l'analyse sur elle-même en facilitant la production de codes et l'accès aux codes les plus utilisés. Afin de nous prémunir de cette spirale vicieuse, nous avons mis en place un technique d'autocontrôle rudimentaire, hors dispositif : un cahier comportant l'ensemble des codes à notre disposition. Après avoir été hiérarchisés par ordre d'apparition, nous les avons peu à peu catégorisés lorsque le nombre de codes fut trop important. En consultant régulièrement ce cahier lors des opérations de codage, nous avons cherché à nous ouvrir à une analyse moins dépendante des « scripts » (Akrich, 2010) du logiciel et plus attentive à la saisie raisonnée de nouveaux thèmes. Par ailleurs, nous avons utilisé le second bouton, l'ajout d'un commentaire, comme un outil pour consigner les pistes d'analyses, notes d'auto-analyses et sur le contexte des données recueillies. Avec le « cahier de codes », il a participé à la construction de la démarche réflexive et critique que nous cherchions à mettre en place[223]. Enfin, nous avons également utilisé le logiciel afin de catégoriser nos thèmes. Comme nous le précisons ci-dessus, cette partie de notre travail a été réalisée à partir du cahier – c'est-

[223] Un exemple de page de ce cahier de codes est disponible en annexe (cf. annexe n°18).

à-dire à bonne distance des scripts d'*Atlas.ti*. En revanche, les choix réalisés à partir de ce dernier ont été actualisé le plus régulièrement possible dans le logiciel. Celui-ci propose notamment un « gestionnaire de codes ». Il est alors possible de créer des groupes dans lesquels s'inscriront les codes existants (cf. annexes n°10ab).

3.3.2.2) Préparation et exploitation du matériel

Après avoir montré comment s'entrelaçaient la méthode d'analyse de contenu et le design de notre logiciel, nous pouvons à présent préciser chacune des étapes : préparation et exploitation du matériel, règles pour l'élaboration des unités de codage et catégorisation des thèmes identifiés.

La préparation du matériel a consisté à transformer les contenus dont nous disposions (fichiers audio, image et pages web) en documents exploitables par le logiciel. À ce titre, les pages web recueillies ont fait l'objet d'un archivage tout au long de notre travail empirique. Concernant les captures d'écran issues de nos observations, nous avons fait le choix d'une retranscription des messages contenus dans ces dernières. En effet, le logiciel permet bien d'importer des images, en revanche, celui-ci ne permet pas de coder le texte qu'elles contiennent. Il aurait été possible de coder les images elles-mêmes mais nous aurions alors possiblement perdu en précision. De plus, il nous a semblé qu'un tel mélange d'images et de textes dans le « gestionnaire de citations » était de nature à brouiller nos observations en nous confrontant à deux types de « données d'analyse ». C'est pourquoi, pour chaque cas, nous avons archivé l'ensemble des captures d'écran dans un logiciel de présentation (Microsoft Powerpoint). Après une lecture complète du document nouvellement créé, nous avons copié-collé sous les images, l'ensemble des messages que nous jugions pertinent de coder (cf. annexe n°11ab). Cela implique que les verbatims d'observation sont retranscrits tels quels, sans altération. Une fois cette étape terminée, la présentation était importée au format PDF dans le logiciel d'analyse afin de coder l'ensemble des textes que nous avions mis en évidence par la retranscription. Cette technique, bien que fastidieuse, a le mérite de se concentrer sur le contenu des échanges observés en ligne sans pour autant sacrifier l'environnement sociotechnique au sein duquel elles prennent place[224]. Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, il s'agit ainsi d'aborder le design du dispositif comme une information contextuelle nécessaire

[224] C'est tout du moins ainsi que nous avons conçu notre analyse des données netnographiques une fois le projet terminé. Durant le projet « *Empowerment* 2.0 », nous avions en effet opté pour la seule méthode du « copier-coller », sans captures d'écran. Cette absence de l'environnement sémiotique nous a conduit à produire les captures dans un second temps afin d'analyser à nouveau les données d'observation.

pour l'analyse. Enfin, les entretiens ont fait l'objet d'une transcription « *in extenso* »[225]. À travers ce choix, nous avons tenté de préserver au mieux la spontanéité de parole des interviewés. Cela implique que nous ayons conservé les hésitations, les rires et nos relances en tant qu'intervieweur.

3.3.2.3) Codage et analyse thématique

Par-delà les spécificités de la préparation du matériel, l'ensemble de nos données ont fait l'objet d'une même exploitation. Tout d'abord, chaque « contenu » (transcriptions d'entretiens, captures d'observations, documents) a été lu intégralement avant l'opération de codage. Pour reprendre les termes de l'analyse de contenu, ces lectures étaient à la fois « syntagmatique » (cheminer avec le discours) et « paradigmatique » (tout en donnant lieu à un ensemble d'observations générales sur ce qui est dit et sur ce qui ne l'est pas). Ce processus a donné lieu à la rédaction de notes d'impression en parallèle des documents étudiés. Par ailleurs, l'ensemble des données recueillies a donné lieu à une même analyse catégorielle et thématique. La première dimension renvoie au fait que notre analyse fonctionne à travers des opérations de découpage du texte en unité et de classification de ces unités en catégories selon des regroupements analogiques (Bardin, 2013, p. 207). La seconde dimension renvoie au fait que l'unité retenue est le thème. Contrairement au mot, qui renvoie à une forme linguistique fixe et quantifiable, le thème correspond à une « *une unité de signification complexe, de longueur variable ; sa réalité n'est pas d'ordre linguistique mais d'ordre psychologique : une affirmation mais aussi une allusion peuvent constituer un thème ; inversement, un thème peut être développé en plusieurs affirmations (ou propositions). Enfin, un fragment quelconque peut renvoyer et renvoie généralement à plusieurs thèmes*[226] » (Unrug, 1977). Une analyse thématique nous semble ainsi pertinente du point de vue de notre recherche car elle est propice à la saisie d'objets fragiles comme peut l'être l'*empowerment* collaboratif. En effet, elle fait reposer le découpage du texte sur le sens, plutôt que sur la forme. Notre travail consiste alors à rechercher les indices d'une incorporation de l'idéologie de l'*empowerment* aux stratégies marketing des plateformes – et non à constater une récurrence du mot « *empowerment* » dans une série de discours. D'où les précautions par rapport à la dérive quantitativiste de l'outil *Atlas.ti. Cloud*. Une telle approche permet alors de prendre en compte le caractère possiblement diffus du phénomène et de ne pas le réduire à un signifiant. Comme nous avons essayé de le montrer dans la première partie l'*empowerment* se caractérise plutôt à travers un ensemble de marqueurs de sens dont il s'agit

[225] Les entretiens experts ont fait l'objet d'une transcription « mot à mot » par une entreprise spécialisée. Les transcriptions des entretiens menés avec les acteurs de la gestion des interactions ont été réalisées par nos soins.
[226] Cité dans Bardin, L. (2013 : p.136). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF, Quadrige manuels.

de repérer les thématisations : la construction d'un obstacle à dépasser, un idéal émancipatoire et un processus qui permettrait de l'atteindre (plus ou moins individuel et/ou collectif et plus ou moins équipé techniquement). Pour autant, notre analyse thématique ne se limite pas à considérer l'*empowerment* comme une réalité parfaitement intangible. Elle s'applique au repérage de « noyaux de sens » dans les représentations des acteurs mais aussi dans un ensemble d'actes plus directement performatifs. C'est tout le sens d'une étude des thèmes de discussion au sein des SACI ou des thèmes des documents à visée régulatrice.

Comme le rappelle la définition ci-dessus, l'analyse catégorielle se caractérise par une unité d'enregistrement mais aussi par un ensemble de règles rendant possible la classification de ces unités. Dans notre cas, nous avons choisi d'organiser nos thèmes à partir de catégories « mixtes » (Lagacé, Grosjean et Bonneville, 2007 : 194), c'est-à-dire à la fois déductives et inductives. En effet, notre enquête impliquait dès le départ des cas multiples répartis sur une période relativement longue (36 mois). Tout l'enjeu a donc consisté à maintenir une cohérence entre nos cas tout en prenant garde à ne pas trop rigidifier notre processus de codage. La méthode des cas implique en effet un processus de découverte et de théorisation abductive. L'usage de codes déductifs et inductifs nous a ainsi constitué une technique utile pour mettre à distance, itérativement, les connaissances ordinaires et prénotions dont nous étions porteurs (à défaut d'une rupture épistémologique nette que nous jugeons hors d'atteinte).

Dès le départ, nous avons donc assumé le fait d'adosser nos questions de recherche à un minimum de cadre conceptuel autour de l'instrumentalisation marketing du lien communautaire en ligne. Cette grille de codage déductive a constitué la colonne vertébrale de notre processus d'analyse. À ce titre, elle est au cœur de la problématisation que nous avons proposé dans le premier chapitre. Elle vise donc à rendre compte de la gestion des interactions en ligne à partir d'une dialectique « émancipation/réification[227] » (Galibert, 2014). Nous avons traduit celle-ci à partir de deux catégories de code. La première renvoie aux marqueurs de « idéal émancipateur de la communauté virtuelle » (Galibert, *ibid.*). Nous avons donc retenu les thématiques déductives suivantes : « éthique de la discussion » (Habermas, 1987), « logiques de don-contre don » (Caillé, 2009; Mauss, 2012) et « logiques de reconnaissance » (Honneth, 2013). La seconde catégorie de codes est construites à partir des dimensions du triple processus de rationalisation : « optimiser », « codifier », « justifier » (Bouillon, 2009).

[227] « L'*empowerment* collaboratif » constituant dans ce cadre un notion limite et problématique.

D'autre part, notre codage mixte repose également sur un ensemble de codes construits inductivement et progressivement au fil des cas étudiés. Ces derniers visent à limiter les effets cristallisants de la grille déductive et donc à laisser de la place à une saisie empirique de nouveaux thèmes. Par une forme de raccourci méthodologique, nous pourrions être amené à penser que ces codes inductifs visent à caractériser et à distinguer les cas. Or, si ces codes visent bien à suivre les aspérités des terrains étudiés, ils visent bien *in fine* une généralisation théorique. Ainsi, si nous ne nous sommes pas limité dans la création de codes, nous avons néanmoins cherché à adopter une approche raisonnée de ce processus. Le « cahier de codes » que nous avons tenu tout au long de notre analyse nous a ainsi servi à éviter les doublons et éventuellement à regrouper des codes décrivant le même phénomène. La liste exhaustive de ces codes inductifs est disponible en annexe (cf. annexe n°12).

3.3.2.4) Catégorisation d'un grand nombre de codes

Comme nous l'avons dit, nous avons volontairement cherché à produire un nombre important de codes inductifs. Afin que nos résultats soient lisibles, cette opération nous a conduit à une catégorisation des codes générés. Cela implique à la fois d'en faire l'inventaire et de les classifier. Cette activité vise à aménager des possibilités d'inférence et une capacité de généralisation théorique. Afin de favoriser un regard critique sur notre propre travail d'analyse, nous avons choisi de procéder à cette classification générale à la fin de notre enquête. Ce processus peut être plus généralement décrit comme un travail de condensation visant à produire une représentation simplifiée d'un nombre important de codes. Pour ce faire, nous avons d'abord relu les codes inductifs obtenus et les citations qu'ils recouvraient. Puis, progressivement, nous avons cherché à associer les codes ensemble. Il s'agit d'un processus d'ordre sémantique et donc nécessairement ouvert à la subjectivité. Pour cette raison, nous avons cherché à contrôler ces méta-catégories en soumettant leur production à un ensemble de critères adaptés des propositions de Laurence Bardin sur le sujet (Bardin, 2013, p. 154). Les critères retenus relèvent à la fois d'une posture compréhensive (qui prend en compte les codes générés et ce que ces derniers disent de notre terrain) et d'une posture critique (en recherche d'objectivation). C'est ce dont témoigne notamment les intitulés des quatorze méta-catégories retenues : 1) actions marketing ; 2) autres thématiques (qui englobe un seul code, celui du « profil » sociologiques et/ou professionnel des personnes interviewées) ; communauté en ligne ; critique/action alternative ; développement durable ; dispositifs/usages ; économie numérique collaborative ; logiques anti-utilitaristes ; logiques et dispositifs d'*empowerment* ; logiques interactionnelles ; processus de rationalisation ; professionnalisation ; stratégies de

community management. Les codes afférents à ces catégories sont présentés en annexe (cf. annexe n°12).

Le premier critère retenu pour construire ces catégories est celui de leur exclusion mutuelle. Cette condition s'applique seulement à ce niveau (les fragments textuels pouvant être codés à partir de plusieurs thématiques). Il s'agit d'un critère à vocation pratique. L'objectif n'est pas ici de clarifier le contenu des thèmes mais de faciliter, pour l'analyste, la navigation entre les thèmes. Le deuxième critère retenu est celui de la pertinence des catégories. À travers celui-ci nous postulons que les catégories doivent être adaptées aux objectifs de l'analyse. Dans notre cas, cela s'est traduit par la construction de codes qui s'inscrivent dans la dialectique émancipation participative/rationalisation marketing. Le troisième critère retenu est celui de l'objectivité des catégories. Cela signifie que nous avons recherché un certain équilibre normatif dans la construction de nos méta-catégories. De ce point de vue, nous les avons construites en veillant à ne pas induire de déséquilibre trop important entre le pôle des logiques émancipatoires et celui des processus de rationalisations. Enfin, nos catégories respectent des critères d'exhaustivité et de productivité. Cela signifie d'abord qu'elles épuisent l'ensemble des fragments codés (et donc l'ensemble des codes inductifs générés). Ensuite, cela signifie que l'ensemble des méta-catégories construites présentent des potentiels d'usage et des possibilités d'inférence comparables. À ce titre, elles participent de façon relativement homogène et équilibrée à l'analyse des résultats.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté le dispositif méthodologique général d'une enquête portant sur des pratiques familières dans le cadre d'un projet de recherche financée. En effet, notre travail doctoral fait suite à une expérience en tant que praticien de la communication marketing. Surtout, elle s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche co-financé par le Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté et la société Deloitte Développement Durable. Nous sommes partis du postulat selon lequel une rupture épistémologique « nette » était hors d'atteinte dans ces conditions. Cela nous a conduit à interroger les conditions éthiques et pratiques de notre enquête et à déplacer le problème vers une « *triple reconnaissance de continuités, de discontinuités et de va-et-vient* » (Corcuff, 2003) entre connaissances savantes et intérêts fonctionnalistes de connaissance. Dans ce cadre, nous avons d'abord commencé par revenir sur le projet de recherche dont nous tirons nos observations et analyses. Nous avons alors plus particulièrement insisté sur le fait que seul une partie des terrains d'enquête de ce

dernier ont été investis dans notre recherche doctorale. Ce travail de circonscription empirique est intervenu à postériori. Il nous a conduit à nous concentrer sur les deux années du projet dédiées à l'économie collaborative et plus particulièrement à quatre cas : la plateforme de réservation de logement de particuliers *Airbnb*, la plateforme de covoiturage *Blablacar*, la plateforme d'hébergement gratuit chez l'habitant *Couchsurfing* et la plateforme d'achat de produits locaux *La Ruche qui Dit Oui !*[228]. Comme nous l'avons montré, ces quatre cas sont exemplaires des ambiguïtés des plateformes de consommation collaborative (entre affirmation d'un service à la demande et valorisation d'un idéal de partage) et représentatifs des différents niveaux de développement capitalistique dans lesquels s'inscrivent les entreprises du web collaboratif. Sur cette base, nous avons présenté le processus de collecte systématique de données dans lequel s'inscrivaient ces cas. Celui-ci s'est organisé autour de trois temps chevauchés. Le premier temps renvoie à une étude préalable des représentations expertes de l'*empowerment* collaboratif (novembre 2016 – juillet 2017). Le second temps renvoie au cœur des études de cas menées dans le cadre du projet de recherche (mars 2017 – juin 2018). Il s'agit du croisement de trois modes de collecte : les entretiens semi-directifs (afin d'obtenir des informations et de saisir les représentations avec des acteurs de la gestion des interactions), l'observation d'échanges communicationnels (au sein des pages *Facebook* des organisations étudiées) et la recherche d'un ensemble de documents (des pages web témoignant des discours régulateurs des plateformes)[229]. Le troisième temps renvoie à l'approfondissement des quatre cas (septembre 2017 – février 2019). Cette phase a la particularité d'être plus inductive (la collecte a été réalisée « chemin faisant » en fonction du terrain et de l'accessibilité des données). Elle correspond à une stratégie de spécification autour des stratégies de gestion de communautés d'usagers-experts déployées par les quatre organisations étudiées : les méthodes de « *community organizing* » employées par les marketeurs d'*Airbnb*, le service d'entraide « Blablahelp » de *Blablacar*, le « programme ambassadeur » *Couchsurfing* et l'animation d'un groupe d'échange entre responsables de ruche développées par *LRQDO*. Nous avons jugé que chacun de ces cas était pertinent pour interroger le développement de stratégies d'*empowerment* par les plateformes étudiées. Enfin dans une dernière section, nous avons exposé les raisons qui nous ont conduit à privilégier l'analyse thématique de contenu. En effet, comme l'explique bien Laurence Bardin (2013), cette dernière permet de viser une forme de généralisation théorique en suivant rigoureusement un ensemble d'étapes sans pour autant chercher à couper les rapports

[228] Nous revenons temporairement à l'orthographe officielle pour faciliter la compréhension de la conclusion.
[229] Selon la catégorisation proposée par Luc Bonneville, Sylvie Grosjean et Martine Lagacé (2007), ou en sciences de gestion par Nicolas Giroux (2003)

du chercheur vis-à-vis de sa propre subjectivité. Cette méthode nous est ainsi apparue comme adaptée aux enjeux mis en évidence au début de ce chapitre.

Cette présentation réflexive et critique de notre dispositif méthodologique nous ouvre à présent sur la suite de cette deuxième partie qui concerne l'analyse et la discussion de nos résultats. Dans le chapitre suivant, nous prolongerons l'ensemble des réflexions théoriques et méthodologiques entrouvertes au sujet de l'*empowerment* collaboratif. Pour ce faire, nous présenterons nos résultats en distinguant les deux principales phases de travail empirique. Nous commencerons ainsi par interroger le rôle des pages *Facebook* avant de nous intéresser aux stratégies de gestion d'usagers-experts. À partir de cette distinction sociotechnique, nous dessinerons deux approches de l'*empowerment* en contexte collaboratif : une première plutôt agonistiques et alternatives (lorsque les marques se *confrontent* aux multitudes d'internautes), une seconde plus organisée (lorsque les plateformes *développent* des stratégies d'*empowerment*). De la confrontation de ces deux logiques, nous tirerons une discussion autour de la notion de « dispositif communicationnel d'*empowerment* ».

CHAPITRE 4 – CE QUE PEUVENT LES *COMMUNITY MANAGERS* : CONFIANCE, RECONNAISSANCE, GESTION DE LA CRITIQUE

« *Empowering us to use our voices will only become more important* »
(Mark Zuckerberg, *Building a global community*[230])

Introduction

Dans la partie précédente, nous avons proposé de comprendre l'*empowerment* sociotechnique comme un double mouvement organisé et organisant, au croisement de la critique sociale et de son incorporation au capitalisme numérique. Distinguant plusieurs cycles historiques de cette logique, nous avons proposé de comprendre l'*empowerment* collaboratif comme une idéologie résultant de l'incorporation de la critique participative. Cependant, comme le rappellent bien Luc Boltanski et Ève Chiapello, les « esprits du capitalisme » ne se limitent pas à une dimension idéologique. Ils se trouvent systématiquement matérialisés dans un ensemble de dispositifs de gestion. Nous avons donc fait l'hypothèse que les SACI constituaient des terrains propices à ce type de dispositif. Après avoir expliqué comment nous avons sélectionné un ensemble de cas pertinents, nous proposons à présent de les interroger du point de vue de l'*empowerment*.

Dans ce chapitre, nous montrerons que les SACI font converger des stratégies d'animation et de gestion diverses qui visent à structurer l'activité au sein des plateformes. Sur cette base, nous nous demanderons alors dans quelle mesure ces stratégies témoignent d'un *empowerment* des internautes. Pour ce faire, nous nous intéresserons plus particulièrement aux pages *Facebook* des quatre entreprises qui constituent notre corpus de cas. Ces dernières seraient en effet susceptibles de donner lieu à une forme d'*empowerment* du consommateur. Il s'agira alors de comprendre les stratégies de *community management* mises en place mais aussi de saisir la face dont celles-ci sont actualisées par les internautes.

Pour ce faire, nous reviendrons dans un premier temps sur les représentations de la communauté chez les experts de la consommation collaborative. Nous montrerons que ces derniers prolongent l'idéologie du réseau mais sur un mode qui ne ressemble ni au connexionnisme managérial, ni aux foules connectées, ni aux multitudes décrites par Michaël Hardt et Antonio Negri (2004b). Elle renvoie en effet à une forme de réseau à la fois moins

[230] Zuckerberg, M. (2017, 16 février). « Building a global community ». *Facebook*. URL : https://frama.link/B3uZt3tz

compétitive, moins mécanisée et moins libertaire qui repose sur la promesse de construire une « communauté de confiance ». Nous montrerons cependant qu'il s'agit d'un discours idéalisé loin d'être suffisant pour susciter l'engagement des internautes. Dans ce cadre, l'idéologie de la communauté doit nécessairement s'incarner dans des dispositifs particuliers. Nous nous intéresserons alors aux pages *Facebook* des entreprises étudiées pour montrer que celle-ci s'inscrivent dans ce cadre. Les stratégies des *community managers* reposent en effet sur une instrumentalisation marketing d'un idéal de socialisation communautaire. Ces dernières ne seront pas analysées en soi, mais plutôt parce qu'elles participent à l'efficacité des dispositifs d'intermédiation. Ces pages constituent en effet le support d'un ensemble de discours prescriptifs visant à diffuser les règles d'usage de la plateforme. Elles constituent aussi et surtout des supports permettant aux marketeurs de mettre en avant un ensemble de critères sociaux et symboliques valorisés par les plateformes. Nous montrerons cependant également que cette perspective appelle à être nuancée dans la mesure où les pages *Facebook* constituent aussi un espace privilégié pour l'expression d'une parole subjective et parfois critique. Si le travail des *community managers* consiste bien à modérer ces échanges, nous verrons aussi que la plateforme au sein de laquelle ils agissent tend à limiter leurs possibilités d'action. Comme nous l'expliquons, suivant une métaphore empruntée à Michel de Certeau, ces professionnels se confrontent à leurs fans « sur les terres » de *Facebook* – c'est-à-dire un espace dont ils sont loin de maîtriser l'ensemble des paramètres sociotechniques. Sur cette base, nous finirons par interroger l'idée selon laquelle les réseaux socionumériques donneraient du pouvoir aux consommateurs. Après avoir après délimité ce pouvoir, nous montrerons qu'il est aussi le support d'une affirmation professionnelle pour les *community managers*. Contraints à une action de nature tacticienne et réflexive, ces derniers se distinguent des métiers de la relation client et du marketing stratégique et mettant en avant leur connaissance des logiques de la socialisation communautaire et l'irréductibilité de celle-ci aux grandes plateformes de réseaux socionumériques.

4.1) La confiance comme condition de l'*empowerment* : à partir des représentations expertes

4.1.1) Codifier la réputation : entre logiques de réseau et éthique communautaire

Selon les discours d'accompagnement, l'*empowerment* collaboratif reposerait sur de nouvelles modalités de construction de la confiance. L'experte Rachel Botsman situe ainsi la consommation collaborative au cœur d'une transition : d'une confiance « institutionnelle » et verticale vers une confiance « distribuée » et horizontale (Botsman, 2016). Comme l'explique cette dernière : « *Les gens se rendent compte du pouvoir de la technologie pour libérer les capacités dormantes et la valeur de toutes sortes de ressources, des compétences aux espaces en passant par les possessions matérielles d'une manière et à une échelle jamais possible auparavant*[231] ». Dans ce cadre, les plateformes sont considérées comme des médiums privilégiés de la confiance. En effet, ces dernières se voient confier la tâche de mesurer la réputation des internautes. Cette idée est bien illustrée par les explications d'un chef de projet du réseau *Ouishare* :

> « *Je prends un exemple, quand tu fais du covoiturage, tu vois quelqu'un sur le bord de la route, déjà tu as très peu de temps pour le juger, mais tu vas le juger et puis tu vas essayer de savoir est-ce que tu peux lui faire confiance ou pas. La plupart du temps, tu vas te dire : 'Dans le doute, je ne le fais pas'. Et donc finalement, c'est pour ça que le covoiturage c'est vachement difficile. Mais quand tu vas sur une plateforme de covoiturage, tu peux avoir accès à une cote de confiance de la personne. Et ça c'est ce que fait le numérique parce que tu vas avoir quatre étoiles, quatre étoiles et demie, etc., ton jugement va se fier à cette plateforme-là et puis tu vas dire : 'Entre 4 et 5, c'est quelqu'un qui est clean ça passe'. Et ça c'est quelque chose qui est possible grâce au numérique et qui n'est pas possible ou moins possible dans le réel sans réseau*[232] ».

La construction de la confiance dépend ainsi d'un dispositif général de codification de la réputation à travers différents systèmes symboliques (étoiles, commentaires, avis) disponibles à travers une interface. Notons cependant que cette codification n'implique pas systématiquement de *mesure* de la réputation, ni de publicisation de cette dernière. En effet, en dépit des vœux formulés par Rachel Botsman en 2012, la consommation collaborative ne présente aucun « capital de réputation » universel qui permettrait de mettre en équivalence les

[231] [Notre traduction] « *People are realizing the power of technology to unlock the idling capacity and value of all kinds of assets from skills to spaces to material possessions in ways and on a scale never possible before* ».
[232] Entretien n°30 (2017), expert « organisateur ». *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

avis recueillis au sein de différentes plateformes[233]. Les systèmes de codification de la réputation dépendent à la fois de leur modèle organisationnel et des valeurs que celles-ci affichent. La plateforme *Couchsurfing* repose par exemple sur un système réputationnel que nous pouvons qualifier de « qualitatif » : les usagers rédigent des « recommandations » (*references*) au sujet de leurs voyageurs ou de leurs hôtes. Comme l'explique la *community manager*, ce choix sociotechnique vise à élaborer une forme de confiance qui reflète les valeurs de partage et de générosité de la plateforme :

> « *Il n'y a pas de système de notation. Juste, tu vois, 'je recommanderais cet hôte' ou 'je ne recommanderais pas cet hôte'. En mettant des notes, comme quatre ou cinq étoiles, à mon avis, cela fait ressembler à un restaurant ou à une chose et non à une personne, et on ne peut pas vraiment évaluer une personne. Je pense que tu peux simplement dire si tu recommanderais ou non une personne à quelqu'un*[234] ».

Notons bien que la dimension qualitative de ce système réputationnel ne le rend pas moins décisif pour la plateforme. Comme le précise l'une des pages web collectées : « *Le système de recommandations est l'épine dorsale de la communauté Couchsurfing et aide les hôtes et les surfeurs à prendre des décisions éclairées*[235] ». À rebours de cette logique, la plateforme *Airbnb* construit la condition sur une base gestionnaire. Les voyageurs ont ainsi la possibilité d'évaluer les hôtes à travers un commentaire et une note globale mais aussi de proposer des évaluations catégorielles sur huit items différents dont la « propreté », les « équipements » ou encore la « communication »[236]. D'une façon encore différente, la plateforme *LRQDO* ne présente - en apparence - aucun dispositif permettant de codifier la réputation des acheteurs, des producteurs ou des responsables de ruche[237]. Comme le montrent les documents collectés, il incombe néanmoins aux « responsables de ruche » d'alimenter un catalogue qui répertorie et évalue les producteurs locaux. Comme le rappelle le centre d'aide du site[238] : « *Le partage d'information est indispensable à la création d'un réseau de confiance, plus solide et plus transparent. En*

[233] Au-delà des cas étudiés, certains auteurs en SIC interrogent cependant la possibilité de voir émerger le « *Like* » comme unité de base d'une monnaie de la réputation. Fauré, B. (2020, 17 avril). « Le '*Like*' est-il la nouvelle monnaie des réseaux sociaux ? ». *Université Populaire de Philosophie de Toulouse*. URL : https://frama.link/tJZuH6M8

[234] Entretien n°4 (2017), collaborateur, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

[235] Document n°70 (2017-2018), « How to travel with Couchsurfing? ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/2nfjDYFR

[236] Document n°26 (2017-2018), « Comment fonctionnent les évaluations pour les séjours ? ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/fFoRKUNs

[237] À moins de sortir de l'interface pour noter et commenter le profil de la Ruche sur *Google Search*.

[238] Document n°26 (2017-2018), « Partager vos expériences avec les producteurs ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes) URL : https://frama.link/ssHmpWUx

laissant votre avis sur un Producteur, votre expérience bénéficie aux autres Responsables de Ruche et... également à la Ruche Mama[239] ». L'accès aux avis n'est pas public mais ce système de commentaires est bien le support d'une forme de codification de la réputation. En reposant sur une délégation de l'évaluation aux responsables de ruches, le dispositif répond ainsi à l'objectif paradoxal de la plateforme : concilier « circuits-courts » et économie « à la demande ».

Les plateformes de consommation collaborative reposent ainsi sur des dispositifs divers de codification de la réputation. Ces derniers apparaissent comme la condition *sine qua non* d'une idéologie de l'*empowerment* collaboratif qu'ils incarnent. Dans certains cas, la codification de la réputation tend à rejoindre une forme de rationalité gestionnaire, proche du système « note + avis » qui caractérise les géants du commerce en ligne (Beauvisage, Beuscart, Cardon, Mellet, & Trespeuch, 2013). La construction collaborative de la confiance répond cependant de logiques propres et paradoxales. En effet, l'efficacité des systèmes réputationnels repose d'abord sur la logique gestionnaire du « connexionnisme » (Boltanski & Chiapello, 1999). La réputation des internautes est ainsi le produit d'un double impératif d'adaptabilité et de singularisation. D'un côté, il faut induire une équivalence entre les internautes. De l'autre, il faut spécifier les qualités et défauts de chacun et, dans certains cas, institutionnaliser ces différences à travers une échelle symbolique. Sur la plateforme *Blablacar*, le nombre d'avis positifs reçus et le pourcentage d'avis positifs reçus conditionnent par exemple le statut des membres sur la plateforme. Il en va de même sur *Airbnb*. Si le statut des usagers n'influe pas directement, l'entreprise précise néanmoins que « *De bons commentaires sont indispensables pour bien figurer dans les résultats de recherche mais un petit nombre d'évaluations négatives ou de commentaires absents n'aura pas nécessairement une grande incidence sur votre classement* [240] ». À ce titre, la confiance repose donc la capacité des plateformes à agréger un nombre signifiant de notes, de commentaires et/ou de références afin d'évaluer la réputation de internautes – en particulier de ceux évoluant sur le versant « offre ». Cependant, cette valorisation d'un « pouvoir du nombre » (Botsman & Rogers, *op. cit.*, p. 59) ne peut se départir d'un horizon communautaire. Plus précisément, il nous semble que la consommation collaborative se situe entre une logique du réseau et une éthique communautaire. C'est notamment ce qu'illustre cette préconisation des experts cités ci-dessus : « *Le modèle économique doit être construit sur des marchés distribués ou des réseaux décentralisés qui*

[239] Expression qui désigne le siège de *LRQDO*.
[240] Document n°23 (2017-2018), « Qu'est-ce qui influence le classement de mon annonce dans les résultats de recherche ? ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/m65ZX70z

créent un sentiment d'appartenance, une responsabilité collective et des avantages mutuels à travers la communauté qu'ils construisent ». Ces représentations ne se cantonnent pas aux discours experts. Elles sont au cœur des représentations des acteurs de la gestion des interactions. C'est notamment ce dont témoigne cet ingénieur collaborateur d'*Airbnb* :

> « *En fait c'est de la communauté mais une très grande communauté. Et le but, c'est justement qu'elle soit assez grande pour que tout le monde puisse lui faire confiance, même si les gens ne se connaissent pas directement. C'est un peu de la confiance basée sur un système de crédit de réputation pour créer du sentiment de communauté tu vois ?*[241] ».

Si cette référence à éthique communautaire est certainement stratégique, nous pouvons postuler qu'elle constitue aussi, en partie, un discours contraignant pour les plateformes. Elle témoigne d'une incompressibilité de la dimension communautaire de l'*empowerment* collaboratif. Fruit d'une incorporation de la culture participative au capitalisme numérique, elle joue le rôle d'une idéologie dont le capitalisme doit se doter pour répondre aux exigences émancipatoires de la critique et prolonger le processus d'accumulation. En effet, le « modèle normatif de la communauté virtuelle » (Galibert, 2015a) conduit ici les plateformes à inscrire la réputation dans le cadre de logiques de reconnaissance émancipatrice. Qu'il s'agisse d'étoiles, de commentaires ou de références, ces dernières sont fortement suggérées mais jamais imposées. En ce sens, la codification de la réputation compose aussi avec une forme d'incompressibilité du social en ligne. Le capital symbolique des usagers est évalué et évaluable mais seulement à partir du moment où celui-ci s'élabore sur la base de logiques de don (d'informations) et à travers une argumentation raisonnée et raisonnable. La rédaction des commentaires est ainsi soumise à une éthique, même au sein des plateformes de notre corpus qui semblent les plus avancées du point de vue de la rationalisation des interactions. Sur *Airbnb*, ces derniers « ne doivent pas enfreindre [la] politique en matière de contenu », « doivent être impartiaux » et « pertinents »[242]. De ce point de vue, il est donc possible d'envisager les systèmes réputationnels comme répondant de rationalisations qui sont à la fois stratégiques mais aussi communicationnelles et tournées vers un échange respectueux.

[241] Entretien n°1 (2017), collaborateur, web développeur. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[242] Document n°28 (2017-2018), « Politique d'Airbnb en matière de commentaires ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/SH1w_hQW

4.1.2) Des « arts d'encadrer » la mise en relation ?

Comme le suggèrent Adrien Bailly et Florent Boudot-Antoine dans la revue *Réseaux* (2018), la dimension contraignante de ces dispositifs n'est cependant ni mécanique, ni figée. Elle se réalise à mesure que les usagers interagissent. Dès lors, « *le dispositif d'intermédiation exerce toujours une contrainte relative* », ouvrant à toute une série de décalages entre usages réels et usages prescrits (Perriault, 2008). Les dispositifs d'intermédiation sont ainsi aussi le lieu de comportements non-prescrits, d'appropriations, à rebours des logiques collaboratives pensées par les concepteurs. Il s'agit plus notamment de « déplacements » au sens où l'entend Madeleine Akrich c'est-à-dire « *modifier le spectre des usages prévus d'un dispositif, sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu, et sans introduire de modifications majeures dans le dispositif* » (Akrich, 2006). C'est notamment ce dont témoigne cet ingénieur de *Blablacar* lorsqu'il évoque les appropriations dont le dispositif d'intermédiation fait l'objet :

> « *C'est souvent des petits trucs inconscients, où la personne n'essaye pas de bypasser mais elle met quand même des infos pas assez précises ou alors elle ne dit pas si on peut amener des bagages ou sinon elle va mettre son numéro de téléphone dans l'annonce*[243] ».

Comme l'ont bien montré Thomas Stenger et Alexandre Coutant (2015), à partir de l'exemple de *Facebook*, ce type d'appropriation est caractéristique de la culture socionumérique. Il n'en demeure pas moins que ces déplacements sont dommageables pour le processus de construction de la confiance en ligne. C'est tout du moins une idée exprimée par les acteurs rencontrés, dont ce développeur collaborateur de *Airbnb* :

> « *Tu sais, tout le système tombe si je ne le fais pas, si je reste dans un Airbnb et je ne te donne pas de note, tout le système s'effondre lentement... Donc, dans ce sens, il faut avoir une communauté suffisamment impliquée pour qu'elle exploite toutes les possibilités du système*[244] »

Dès lors, ce constat d'un décalage entre usages prescrits et usages réels n'est pas simplement celui d'une sociologie des usages attentive à l'autonomie des internautes. Il est aussi celui des acteurs de la gestion des interactions qui doivent remédier à ces déplacements jugés contre-productifs pour l'intermédiation et la pérennité économique des plateformes. Ces appropriations donnent lieu à divers « arts d'encadrer » (Stenger & Coutant, 2015), dont une

[243] Entretien n°5 (2017), collaborateur, ingénieur logiciel. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[244] Entretien n°1 (2017), collaborateur, web développeur. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

activité importante d'explicitation des normes interactionnelles des plateformes. Les blogs et centres d'aides fournissent ainsi de nombreux documents visant à définir les fonctionnalités et à prescrire des usages, tels que « *Que sont les 'références'* ?[245] » (sur la FAQ[246] de *Couchsurfing*), « *Puis-je supprimer ou répondre à un commentaire avec lequel je ne suis pas d'accord ?*[247] » (centre d'aide *Airbnb*), « *Personnaliser sa page de Ruche*[248] » (FAQ, *LRQDO*) ou encore « *Comment est calculé le niveau d'expérience, comment augmenter mon niveau* ?[249] » (sur le blog de *Blablacar*). Si ces textes n'ont souvent pas de portée juridique (comme une charte), ils comportent néanmoins une valeur normative et régulatrice. Celle-ci repose notamment sur une rationalisation de l'éthique communautaire dont se réclament les « réseaux » de la consommation collaborative. Ces documents d'explicitation s'inscrivent ainsi dans un triple processus de justification, codification et optimisation de cette dernière (Bouillon, 2009). La présentation du système des « avis » sur le centre d'aide *Blablacar*[250] offre une illustration saillante de ce phénomène. L'introduction commence donc par situer le système réputationnel dans le cadre d'une « idéologie » communautaire :

> « *La confiance est une valeur pilier de notre communauté. Les avis que vous laissez sur d'autres membres servent de recommandations. Ils sont utiles à toutes et à tous car ils permettent de décider si l'on souhaite voyager avec un membre ou non* »

Cette justification est suivie d'un tutoriel, « *Comment laisser un avis ?* », qui permet « d'écrire » les usages attendus. L'encadrement de l'intervention de l'usager suit ainsi une logique de codification subjective. C'est notamment ce dont témoignent ces trois étapes : « *1) Précisez si la personne concernée par votre avis était conducteur ou passager ; 2) Choisissez l'adjectif qui résume le mieux votre expérience avec ce membre ; 3) Ajoutez quelques mots. Dites si la personne était à l'heure, si le trajet était agréable (conversation intéressante, bonne musique...) etc.* ». Enfin, le document se termine par une recherche d'optimisation des avis. La plateforme fournit un ensemble de ressources langagières, des textes pré-rédigés, que les usagers pourront copier-coller ou adapter en fonction des situations vécues dont : « *Très bien -*

[245] Document n°125 (2017-2018), « Safety FAQ - What are References? ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/PvwcFR1L
[246] Pour « Frequently asked questions », « questions fréquemment posées »
[247] Document n°25 (2017-2018), « Puis-je supprimer ou répondre à un commentaire avec lequel je ne suis pas d'accord ? ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/oL2Z0yU8
[248] Document n°159 (2017-2018), « Personnaliser sa page de Ruche ? ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/v4t0hz3z
[249] Document n°85 (2017-2018), « Comment est calculé le niveau d'Expérience, comment augmenter mon niveau ? ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/MW2NbDdG
[250] Document n°77 (2017-2018), « Les avis ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/YN4gTYJC

C'est une personne de confiance. Il ou elle a fait en sorte que votre trajet en sa compagnie soit agréable ». Notons cependant que cette éthique communautaire du réseau ne s'applique pas de façon unilatérale. Elle est ainsi plus ou moins forte en fonction des versants du marché. Lorsque *Airbnb* s'adresse uniquement à ses « nouveaux hôtes », nous retrouvons bien des justifications similaires à celles entrevues dans le cas précédent : « *La confiance est un élément central de la communauté Airbnb et notre système de commentaires renforce le sentiment de confiance en indiquant aux hôtes qui va séjourner chez eux*[251] ». En revanche, cette justification tend à s'appliquer à des formes de codification et d'optimisation plus fermes - supposant notamment des sanctions : « *Il est important de répondre rapidement aux voyageurs alors pensez à accepter ou refuser leur demande dès que possible. N'oubliez pas que si vous laissez expirer quatre demandes d'information ou de réservation consécutives sans répondre, votre annonce peut faire l'objet d'une désactivation temporaire*[252] ». De ce point de vue, l'éthique communautaire accompagne des « arts d'encadrer » divers, qui varient selon les modèles économiques des plateformes et selon les versants du marché concerné. Ces derniers peuvent consister en un simple « faire avec », comme lorsque *Blablacar* ou *Couchsurfing* se contentent de rappeler les normes interactionnelles de la plateforme et d'inviter les internautes à les respecter. Cependant, le management des appropriations peut aussi s'inscrire dans une volonté de « défaire » des usages jugés nuisibles à la plateforme, comme lorsque *Airbnb* rend obligatoire les réponses de ses hôtes aux voyageurs.

Cependant, si ces documents possèdent une valeur normative indiscutable, il convient de rester prudent quant à leur capacité à « encadrer » les appropriations. Ils visent l'institutionnalisation sociale d'un ensemble de principes d'action mais sans les inscrire dans un cadre juridique contraignant, ni dans un cadre social propice à les médier (les blogs et autres FAQ étudiés ne disposent par exemple d'aucune fonctionnalité participative, qu'il s'agisse de « *like*s » ou de « commentaires »[253]). Les documents font bien référence à des chartes et des politiques de modération mais les prescriptions qu'ils portent dépassent ce cadre. Les publications de *Blablacar* et de *Airbnb* analysées ci-dessus constituent une bonne illustration de ce point. Les avis et contenus rédigés par les internautes doivent s'inscrire dans le cadre des politiques de contenus (interdiction de la promotion commerciale ou encore des propos discriminants) mais ils doivent aussi respecter un ensemble de principes anti-utilitaristes mais

[251] Document n°16 (2017-2018), « Vos premiers pas d'hôte Airbnb ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/MYbRA-uX
[252] *Idem*.
[253] Hormis certains boutons de « partage » des articles mais qui conduisent alors les lecteurs à sortir du site web.

dont le respect n'est garanti par aucune force juridique. C'est notamment le cas lorsque *Blablacar* demande à ses usagers de rédiger des avis parce que ceux-ci sont « *utiles à toutes et à tous*[254] ». Il s'agit là d'inciter les internautes à situer leurs actions dans le cadre d'un « intérêt pour autrui » sans pour autant les obliger juridiquement à évaluer leurs pairs. Dès lors, afin de donner une force contraignante à ces prescriptions sociales, les concepteurs des dispositifs sont contraints de publier au sein même des dispositifs d'intermédiation. Comme le reconnaît notamment cet expert, marketeur d'une plateforme de covoiturage, cette littérature didactique est peu lue des usagers, rendant nécessaire d'inscrire ces prescriptions directement dans le parcours d'intermédiation :

> « *Les gens ne connaissent pas forcément les politiques de la plateforme mais aussi les avantages qu'on développe pour eux. Parce que les gens ne les lisent pas… Et même si c'est devant ta face ! On le met en évidence, on améliore la manière de les mettre en évidence à la première utilisation et les gens vont juste cliquer 'suivant', 'suivant', puis ce qu'ils retiennent finalement c'est pas grand-chose quoi…*[255] ».

Cette citation témoigne bien de la difficulté, ressentie par les concepteurs des dispositifs, de sensibiliser les usagers aux politiques de modération mais aussi plus généralement aux politiques communicationnelles produites par ces organisations – c'est-à-dire aux « discours et constructions symboliques » (Bouillon et al., 2007), dont un ensemble de principes non-juridiques.

L'une des solutions plébiscitées consiste alors à traduire ces principes en éléments de design. Comme rappellent les études d'usages dédiées à la consommation collaborative, les documents prescriptifs ne constituent pas la seule façon d'encadrer les usages et les potentielles appropriations des usagers. L'économie de la réputation s'inscrit dans un ensemble de cadrages techniques destinés à « *construire et euphémiser le lien marchand* » (Trespeuch et al., 2019). Dans ce cadre, les « arts d'encadrer » ne sont plus seulement des politiques communicationnelles mais bien des processus sociotechniques qui s'agrègent au dispositif d'intermédiation en ligne : certification des profils, notifications invitant au remplissage du profil ou à l'évaluation des usagers, systèmes de paiement sécurisés en ligne, proposition de contrats d'assurance, développement de services dédiés à la gestion des litiges. *Blablacar* offre un cas particulièrement saillant de cette mise en processus des « arts d'encadrer ». En mai

[254] Document n°77 (2017-2018), « Les avis ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/YN4gTYJC
[255] Entretien n°14 (2017), collaborateur, web développeur. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

2016, à l'occasion de la sortie d'une étude intitulée « *Entering the trust age*[256] » (« Entrer dans l'ère de la confiance »), l'entreprise présente la méthode dite « D.R.E.A.M.S ». Selon ses concepteurs, chaque lettre « *représente un pilier de la confiance, et le ton positif de l'acronyme incarne le rêve d'un monde dans lequel il n'y aurait plus de barrières à la confiance*[257] ». Les six ingrédients de la méthode renvoient chacun à un processus sociotechnique particulier : l'identité des usagers doit être « déclarée » (*Declared*) à travers une photo et un nom ; chaque profil doit être « évalué » (*Rated*) ; le système de prépaiement en ligne permet de garantir les voyages en systématisant un engagement financier (*Engaged*) ; différents indicateurs (le nombre de voyage, le taux de réponse) permettent de mesurer le niveau d'activité des usagers (*Activity*) ; chaque contenu publié est modéré par la plateforme (*Moderated*) ; et l'identité des usagers est croisée à des profils socionumériques existants, sur *Facebook* ou *LinkedIn* par exemple (*Social*). La formalisation du modèle « D.R.E.A.M.S » constitue un exemple paradigmatique d'un ensemble épars de dispositifs de ce type mis en place par les acteurs de la consommation collaborative. Dès lors, l'encadrement des usages est bien inscrit au cœur du dispositif technique d'intermédiation. Ce type d'encadrement, fondé sur la construction d'un rapport de force en faveur de la plateforme, suit finalement une logique similaire à celle mise en évidence par Thomas Stenger et Alexandre Coutant au sujet des réseaux socionumériques (2015). Pourtant, comme nous allons le voir, la consommation collaborative possède aussi des caractéristiques spécifiques à même de remettre en cause l'idée que la construction de la confiance peut reposer sur la seule construction d'un rapport de force dispositif/usager. Ces spécificités sont de nature à souligner la nécessité de maintenir une éthique communautaire.

4.1.3) Des appropriations spécifiques : contournement, débranchement

Pour des raisons à la fois économiques et organisationnelles, *Blablacar* et les trois autres entreprises qui composent notre corpus, ne sont pas tout à fait assimilables aux plateformes de réseaux socionumériques. Ces différences suscitent des appropriations spécifiques que nous proposons de qualifier de « contournement » et de « débranchement ». Celles-ci ne sont pas de nature à remettre en cause la distribution des rôles dans le rapport qu'entretiennent la plateforme et les usagers. Les premières demeurent bien en position de « stratèges » quand les seconds restent des « tacticiens » pour reprendre la typologie de Michel de Certeau (1990). En revanche, ces appropriations spécifiques appellent des formes managériales innovantes.

[256] Document n°58 (2017-2018), « Entering the Trust Age ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/BswQVs1-
[257] Document n°88 (2017-2018), « In Trust We Trust : développer la confiance à grande échelle ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/goWbvXmN

Les plateformes de consommation collaborative s'inscrivent en effet dans le modèle économique de l'intermédiation numérique décrit par Jacob T. Matthews (2015) consistant à monétiser les échanges culturels et/ou informationnels. Cependant, dans le cas de la consommation collaborative en ligne, cette marchandisation opère moins « au-dessous » des échanges (par la vente de données personnelles) qu'au-dessus de ces derniers (par des commissions appliquées directement sur les échanges)[258]. *Blablacar* marchandise seulement le versant « demande » (le voyageur) quand *Airbnb* et *LRQDO* se rémunèrent sur les deux versants du marché (voyageurs/hôtes et producteurs/consommateurs[259]). Au moment de nos observations, seul *Couchsurfing* dérogeait à la règle[260]. Le principe de « gratuité » de l'hébergement rendait en effet difficile la mise en place de commissions – d'autant plus dans un cadre où les tensions étaient nombreuses entre les usagers historiques et la direction de l'entreprise. Dans ce cas, comme dans les précédents, la consommation collaborative suppose donc une mise en visibilité de la marchandisation des interactions. Pour les trois premières plateformes la marchandisation est directe et mise en évidence lors de la transaction entre usagers. Pour *Couchsurfing*, l'idéal de partage initial rend chaque pas dans le capitalisme numérique extrêmement conflictuel tendant ainsi à mettre en évidence le modèle économique de la plateforme (comme nous l'expliquions dans le chapitre précédent). De ce point de vue, la consommation collaborative en ligne se distingue donc bien de la marchandisation indirecte, et possiblement pacifiée[261], qui caractérise les réseaux socionumériques.

Cette spécificité du modèle économique de la consommation collaborative donne lieu à des appropriations elles-mêmes spécifiques ; en particulier le *contournement* tactique des

[258] Nous adaptons ici une distinction proposée par Dominique Cardon dans *A quoi rêvent les algorithmes* (2015). Celui-ci distinguait alors différents types d'algorithmes dont ceux calculant les internautes « du dessus » (selon un principe d'autorité mis en valeur symboliquement – comme dans le cas du *Page Rank* de Google) et ceux calculant les internautes du dedans ou « au-dessous » (selon des principes de réputation et de prédiction – le calcul est alors largement invisibilisé).

[259] À ce sujet, voir les descriptifs des cas étudiés dans le chapitre précédent.

[260] Nous utilisons ici le passé car la crise sanitaire de la « Covid-19 » a entraîné d'importantes transformations du modèle économique de la plateforme. Dans un article intitulé « Couchsurfing a besoin de vous », l'entreprise annonce que la baisse de fréquentation générale de son site la conduit a passé à un modèle payant : un abonnement de 14,29$ par an (ou 2,39$ par mois) est demandé à l'ensemble des usagers souhaitant accéder au site Web et aux applications mobiles de Couchsurfing ». Dans ce cadre, la plateforme a également annoncé la suppression des publicités en ligne – ce qui la conduit à rejoindre définitivement les autres acteurs du corpus en termes de modèle économique. Voir : Couchsurfing (2020, 14 mai). « Couchsurfing a besoin de vous ». *Couchsurfing blog*. URL : https://frama.link/tKTfDcvs [ce document ne figure pas en annexe dans la mesure où il ne s'inscrit pas dans notre collecte de données mais appuie notre propos à postériori ; il en sera de même pouvoir l'ensemble des références citées à la suite et précédées de la mention « Voir : »].

[261] Bien que certains auteurs s'attachent à démontrer que ce modèle économique est « objectivement » injuste. C'est par exemple le cas du sociologue critique Antonio Casilli lorsqu'il approche les activités ordinaires des usagers de *Facebook* en termes de « travail numérique » (*digital labor).* Nous reviendrons sur ce sujet dans le chapitre suivant. Voir : Féraud J.-C. (2015, 11 septembre). « Antonio Casilli : 'Poster sur Facebook, c'est travailler. Comment nous rémunérer ? ». *Libération*. URL : https://frama.link/VhHB0dyC

dispositifs de marchandisation de la mise en relation. Nous préférons cette expression à celle de « détournement téléologique » qui suppose une remise en cause des « finalités » du dispositif (Stenger & Coutant, 2015). Or, à moins de réduire les plateformes étudiées à de simples instruments commerciaux[262], de telles appropriations ne visent pas à discuter l'intérêt de la mise en relation. En parlant de contournement, nous nous laissons ainsi la possibilité d'envisager ces usages comme une manière de faire « avec » le dispositif plutôt que comme une façon de créer un usage radicalement autre à partir de lui. *Blablacar* offre une illustration saillante de ce type d'usages, comme l'explique cet ingénieur chargé de la modération au sein de l'entreprise :

> « *Il y a les cas où la personne va essayer de poster un peu… Enfin, de forcer un peu le message avec ses coordonnées quoi. Essayer différents codes ou différentes façon de cacher son numéro de téléphone […] Mais ouais, il y a pas mal d'inventivité sur les numéros de téléphone, faire correspondre les chiffres avec la lettre du clavier qu'il y a en-dessous. Par exemple le 1 ça va être le A, le 3 le E etc. On a déjà vu des numéros en chiffres romains aussi. Donc on a pas mal de trucs quoi. Ou alors vraiment les numéros disséminés dans un texte complet. Donc un chiffre au milieu de quatre mots, et le deuxième chiffre plus loin etc. Donc là, dans des cas comme ça, ça devient très difficile de détecter quoi que ce soit*[263]«.

Ce type de contournement est supposément pris en charge par le dispositif technique, lequel est censé assurer un « quadrillage des interactions » afin de produire une « foule sage » (Sarrouy, 2014). Pourtant, une trop grande disciplinarisation des usages en ligne menace aussi l'idéal de convivialité dont se prévalent les plateformes. Ainsi, l'ensemble des plateformes – mêmes les plus rationalisées – laisse une marge d'expression aux usagers afin de permettre une coordination en accord avec les valeurs affichées. Cette dimension témoigne notre sens d'une forme d'incompressibilité de l'idéal communautaire, même si celui-ci s'inscrit ici dans la perspective d'une disciplinarisation et d'une instrumentalisation de la critique.

Cela se traduit par un ensemble de champs ouverts à l'écriture (présentations biographiques et descriptions des annonces notamment). En fonction des plateformes, ces champs sont plus ou moins nombreux mais leur codification demeure toujours limitée. Et

[262] Un pas que nous ne franchirons pas étant donné l'importance que nous accordons à l'incorporation de la critique dans les cycles du capitalisme. Dans ce cadre, la dimension idéologique des plateformes étudiées n'est pas abordée comme une superstructure légitimant le processus d'accumulation mais bien comme le résultat d'exigences émancipatoires incorporées et donnant lieu à des *dispositifs* qui transforment fondamentalement le capitalisme lui-même.

[263] Entretien n°5 (2017), collaborateur, ingénieur logiciel. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

surtout, elle contribue en partie à neutraliser l'efficacité d'un cadrage des interactions par le design. C'est notamment ce dont témoigne le même ingénieur :

> « *Oui alors ça c'est une piste qu'on explore, c'est de limiter les champs d'expression ouverts. Typiquement sur les offres de trajet, de canaliser un peu les questions fréquentes pour qu'elles soient un peu formatées et quasiment automatisées. Donc par exemple 'est-ce qu'on peut prendre des gros bagages ?', 'où est-ce que vous pouvez me déposer etc.' Mais après c'est difficile de… Sachant que chacun peut avoir un besoin spécifique sur un trajet… Et puis il y a aussi le côté humain qui est important sur la plateforme. Ça paraît difficile d'avoir vraiment un process full-automatisé sans vraiment de champs libres pour poser des questions de trajet*[264] ».

D'un point de vue managérial, ces champs font donc l'objet d'une attention conséquente de la part des concepteurs et gestionnaires des plateformes. Ils conduisent ces derniers à développer des modes d'encadrement capables de « défaire » ces appropriations néfastes pour le modèle économique des plateformes. Tout l'enjeu consiste à trouver le juste niveau entre une limitation de ces « braconnages » (de Certeau, 1990) et une pression rationalisatrice modérée capable de préserver l'authenticité des échanges. Dans le cas de *Blablacar*, cela se traduit par la mise en place de « robots de modération » apprenants chargés de repérer de façon systématique ces contournements, complétés par une modération « humaine » déléguée à des agents spécialisés par pays. Ce type de dispositif vise bien à « défaire » les appropriations à l'œuvre ou, tout du moins à « *ne pas rendre ça trop trivial* », selon les termes de l'ingénieur interrogé. Ce dernier reconnaît ainsi que « *Si la personne veut vraiment bypasser*[265]*, elle va quand même trouver un moyen* «. Dès lors, ces stratégies d'encadrement sont nécessaires mais incomplètes. Elles sont également coûteuses en ressources humaines du fait d'une impossible automatisation complète de ce processus. Notons cependant, que cette remarque ne tient pas compte des progrès annoncés dans le domaine de l'intelligence artificielle. Ces derniers pourraient remettre en cause ce constat. Pour l'heure, la gestion appelle des démarches de recherche/développement itératives, comme dans le cas de Blablacar, mais aussi des services clients capables de traiter les cas reportés avec suffisamment de précision pour ne pas complexifier le dispositif ni le codifier d'une façon qui écrase l'authenticité des échanges (avec des paramètres trop « sévères »). L'enjeu est d'autant plus fort que la consommation collaborative en ligne est un marché naissant, fragile et dont la littérature gestionnaire nous dit

[264] *Idem*.
[265] De l'anglais « *to bypass* », « contourner ».

qu'elle compose avec des usagers tacticiens au caractère imprévisible (Colin & Verdier, 2015). À ce titre, les contournements ne concernent pas uniquement les dispositifs de marchandisation mais aussi les stratégies d'encadrement mises en place par les marketeurs. Une salariée de *LRQDO* témoigne notamment de sa crainte de voir certains usagers s'approprier les dispositifs de formation avant de partir vers une plateforme concurrente :

> « *En fait moi tout l'enjeu quand je monte une ruche c'était de m'assurer qu'ils ne faisaient pas un Locavor [la plateforme concurrente] en même temps en prenant toute la masse d'information qu'on avait monté à la Ruche et l'emmener tout simplement chez Locavor parce que tu sais, je pouvais l'inscrire sur le e-learning, sur les parcours de formation. Et lui il suffisait qu'il adhère plus au projet Locavor pour se barrer avec notre e-learning et monter son Locavor trop facilement*[266] ».

Par ailleurs, les plateformes de consommation collaborative impliquent également qu'une partie de l'échange se situe hors ligne, c'est-à-dire en dehors des arts d'encadrer propres au dispositif d'intermédiation. Ces situations constituent ainsi un réservoir d'appropriations à même de parasiter la construction de la confiance entre les usagers et plus généralement le modèle économique des plateformes. Il s'agit d'une caractéristique saillante du modèle économique de la consommation collaborative ; une caractéristique conscientisée et vécue comme distinctive par les acteurs du champ comme le rappelle cet expert, ingénieur affecté au projet *Uber Pop*[267] :

> « *Mais de toute façon, ça a toujours été comme ça. Ce qui nous distingue des autres, et sans vouloir cracher sur les autres Google ou Facebook qui je trouve absolument formidables et qui innovent etc. Mais elles restent assez peu tangibles et assez* « upthere[*268*] «*, tu vois ? C'est le truc un peu virtuel, ils sont 'derrière la vitre', tu vois ce que je veux dire ? Alors que nous, on est dans les tranchées quoi ! Nous on a des voitures dans la rue, on a des blocs de centaines de kilos de métal avec des gens dedans !* ».

Les situations d'échange hors-ligne peuvent ainsi donner lieu à un ensemble d'appropriations que nous pouvons qualifier de « débranchements ». Nous empruntons cette fois-ci l'expression à Adrien Bailly et Florent Boudot-Antoine (2018) qui, dans le cadre d'une

[266] Entretien n°6 (2018), collaborateur, coordinateur réseau. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[267] A la différence du service de « Véhicule de Tourisme avec Chauffeur », *Uber Pop* visait une intermédiation entre particuliers (elle est notamment à l'origine des critiques émises par les acteurs professionnels du taxi). Pour cette raison, nous avons considéré que l'exemple était pertinent dans le cadre de cette recherche.
[268] Que nous pourrions traduire par « là-haut », au sens de détaché d'une réalité matérielle.

étude dédiée à la consommation collaborative, ont bien montré que « *Les deux principales fonctions du dispositif d'intermédiation consistent à permettre la prise de contact entre utilisateurs et à sécuriser leur échange* » (Bailly & Boudot-Antoine, 2018, p. 141). Au-delà de ces étapes, il devient effectivement possible pour les usagers de « débrancher le dispositif ». Cela peut consister à se passer du « tiers de confiance » ayant permis la mise en relation parce que des échanges répétés ont permis de développer une « confiance interpersonnelle ». Pour les usagers, il s'agit alors de poursuivre les échanges tout en se dispensant de la commission prélevée par la plateforme. Dans le cas du covoiturage, ce type de situations peut également donner lieu à l'émergence de groupes auto-organisés sur certains tronçons ciblés. C'est par exemple ce dont témoigne ce parcours d'un usager devenu administrateur d'un groupe *Facebook* privé de covoiturage comptant, au moment de nos observations, près de 20 000 membres :

> « *Les plateformes permettaient de trouver facilement des covoits mais chaque semaine il fallait recommencer la même démarche, sans régularité à moins de s'entendre personnellement avec le chauffeur. C'est pour ça que j'ai commencé le groupe. Au début, on était une dizaine. On se connaissait tous plus ou moins du covoit et rapidement ça a pris de l'élan avec des amis d'amis d'amis*[269] ».

Dans certains cas, ce type de groupe témoigne d'ailleurs d'une critique de la pression rationalisatrice et marchande exercée par le dispositif d'intermédiation. C'est ce dont témoigne cette autre administratrice d'un groupe *Facebook* de 1 700 membres :

> « *C'est pas que je trouve que Blablacar se gave en soit, parce qu'il faut bien payer des trucs, mais ça revient plus cher. Et puis je trouvais dommage que Blablacar ait monté une espèce de truc commercial – enfin j'ai fait partie des premières heures des sites de covoiturage et je faisais du stop avant – et du coup, le principe du covoiturage au départ, c'est on est deux, on partage en deux. Point. Plus il y avait de passagers et moins ça revenait cher. Et puis Blablacar a proposé ce truc-là [suggérer des tarifs en fonction du kilométrage]. Bref, c'était un melting pot de tout ça qui m'a amené à quitter Blabla et à créer mon groupe*[270] ».

De façon différente, ce débranchement peut aussi se traduire par le fait de profiter de l'intermédiation de la plateforme sans pour autant performer les normes prescrites une fois hors

[269] Entretien n°12 (2017), expert alternatif, administrateur de groupe. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[270] Entretien n°11 (2018), usager-expert, administrateur de groupe. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

ligne. Dans le cadre de pratiques innovantes – ou tout du moins récentes – comme le sont le covoiturage, l'hébergement chez l'habitant ou le *Couchsurfing*, ce type d'appropriations peut contribuer à alimenter des craintes vis-à-vis de la pratique elle-même. Les gestionnaires des plateformes doivent donc également s'assurer que les pratiques hors ligne sont respectueuses de ses conditions d'utilisation. *Couchsurfing* doit par exemple lutter contre les usagers qui développent des activités lucratives une fois le dispositif « débranché ». Face à ce type d'appropriations frauduleuses, les systèmes réputationnels sont utiles mais non suffisants. Comme le suggère la *community manager* de *Couchsurfing*, de telles appropriations nécessitent des pratiques managériales innovantes mêlant « références », prescriptions (pour inviter les internautes à utiliser ces références et à signaler les usagers braconniers), développement d'une « communauté forte » et déploiement d'un service « *sécurité et relation client dédié à plein temps*[271] ». Enfin, rappelons que le management des appropriations s'inscrit également dans un contexte de démocratisation et de critique de l'impact social des plateformes de consommation collaborative. De ce point de vue, les réglementations étatiques constituent aussi une variable à même d'influencer de potentiels contournements et/ou de débranchements massifs. Nous pouvons ainsi postuler qu'une modification du statut d'autoentrepreneur pourrait avoir d'importants effets sur les appropriations que suscite le dispositif d'intermédiation de *LRQDO*. D'une façon semblable, la réglementation des sommes perçues sur des plateformes telles que *Airbnb* ou *Blablacar* peut également contribuer à alimenter des appropriations ou des rejets.

4.1.4) Dépasser le rapport de force : recruter, fidéliser, éduquer

Sans contester le rapport stratège/tacticien qu'entretiendraient les plateformes et leurs usagers, nous avons donc vu que celui-ci n'était pas systématiquement efficace et/ou pertinent. D'une part parce que le modèle économique des plateformes dépend de leur capacité à recruter et à fidéliser un nombre suffisamment important d'internautes. C'est à cette condition qu'il est possible d'enclencher les mécanismes du *crowdsourcing* dont dépend le modèle économique du web collaboratif. Notre étude des représentations expertes illustre bien cette nécessité. Elle nous a notamment conduit à rencontrer nombre de propriétaires de plateformes dont le nombre d'internautes ne permettait pas un appariement efficace des différents versants du marché. C'est par exemple ce dont témoignent ces deux entrepreneurs, respectivement en charge d'une plateforme de covoiturage et d'une plateforme d'échanges de plats « maison » :

[271] Entretien n°4 (2017), collaborateur, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

« *Actuellement on est à peu près 2000 dans la communauté. Mais il faudrait qu'on ait au moins dix mille de plus pour que ça matche correctement […]. Parce qu'on ne veut pas créer un "cimetière". On a besoin que les gens bougent, s'inscrivent. Donc, c'est là c'est un problème d'acquisition et d'engagement*[272] ».

« *Je veux dire, ça fait un an que nous existons, et nous avons des données vraiment volumineuses, 1200 personnes sur le site, 200 qui se sont inscrits comme cuisiniers mais c'est pas du tout suffisant, c'est pas le nombre de transactions que j'aurais aimé voir. Nous examinons donc maintenant tout cela. Pourquoi ça ne marche pas ? Qu'est-ce qui doit changer ? Que devons-nous faire ?*[273] ».

Ces entretiens nous rappellent ainsi qu'avant même de chercher à encadrer les appropriations, l'enjeu de plateformes de consommation collaborative est bien d'attirer les internautes et de les retenir. Dans un environnement concurrentiel, où l'objectif demeure la construction de monopoles[274], cela suppose de chercher à répondre aux demandes et besoin des internautes plutôt que de construire un rapport de force.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu, la marchandisation des activités communicationnelles suppose également de composer avec des usages qui se trouvent hors d'atteinte pour le dispositif (notamment « hors ligne »). Ces caractéristiques supposent d'encadrer les appropriations (un management au sens de « contrôle ») mais aussi d'impliquer les usagers au-delà d'un simple intérêt instrumental et égoïste (un management au sens d'un « engagement »). Il ne s'agit pas de dire ici qu'il s'agirait nécessairement d'un *empowerment* des internautes, notamment au sens d'une délégation à ces derniers d'un certain « pouvoir », d'une capacité à peser sur la gouvernance des plateformes. En revanche, comme l'explique cet expert du « marketing de l'influence », les organisations collaboratives sont possiblement aussi en quête de formes d'engagement plus profondes et d'une certaine convergence de leurs intérêts avec ceux des usages – même si celui-ci ne peut pas s'appliquer à l'ensemble des usagers d'un dispositif, comme il le reconnaît :

« *Les marques 'collaboratives' doivent créer un sentiment d'appartenance chez leurs utilisateurs. Ça sert à ça de créer des 'programmes ambassadeurs', de 'gamifier' l'interaction. Ça part de l'idée que dans tout groupe humain, tu vas avoir des gens*

[272] Entretien n°27 (2017), expert – marketeur/propriétaire, fondateur. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[273] Entretien n°22 (2016), expert – marketeur/propriétaire, fondateur. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[274] Comme nous le rappelions avec Nicolas Colin et Henri Verdier dans la première partie.

potentiellement néfastes à ton service ou à ta communauté parce que, pas satisfaits, parce que levés du mauvais pied ou je ne sais quoi. T'as un ventre mou qui, qui va… va pas du tout jouer le jeu. En revanche, le but c'est d'avoir un groupe de gens qui vont être prescripteurs de ton produit pour canaliser ces gens-là et en tirer le max[275] ».

Les gestionnaires de la consommation collaborative sont conscients de ces enjeux. Dans ce cadre, il semble que la nécessité de surveiller et de contraindre l'activité d'internautes jugés « tacticiens » se double aussi de la nécessité d'impliquer les usagers, à plus ou moins grande échelle, dans le fonctionnement de la plateforme. C'est-à-dire de les inciter à investir la plateforme de leur subjectivité et de leur altruisme. Cela suppose ainsi de dégager la construction de la confiance d'une vision purement utilitariste, découlant de la logique du réseau. Dès lors, il semble pertinent pour les gestionnaires des plateformes d'arrimer leurs principes managériaux à une éthique communautaire. Cette dernière suppose en effet de fonder la confiance moins sur un rapport de force que sur un ensemble de motifs anti-utilitaristes de l'action. Comme le rappelle Alain Caillé (2008), ces motifs ne se limitent pas à une forme d'intérêt pour autrui (le pôle de « l'aimance » qui renvoie notamment au don, à la générosité) mais cela concerne aussi une forme de liberté (associée à la spontanéité, à la créativité) et dans une certaine mesure une forme d'obligation – à partir du moment où celle-ci n'est pas réduite à une contrainte technique mais aussi ouverte à des formes plus sociales ou morales d'obligation (loi, rituel, institution, valeur ou justice). C'est par exemple le cas de cet expert interviewé, responsable marketing d'une plateforme de covoiturage, lorsqu'il revendique une « contrainte » d'engagement d'ordre socio-écologique : « *On veut une communauté transparente, on veut une communauté sûre, on veut une communauté où les gens économisent mais avec des valeurs ou pour des raisons écologiques et sociales. C'est cette communauté qu'on essaie de bâtir*[276] ».

Comme nous l'avons évoqué, cette éthique communautaire accompagne bien les systèmes réputationnels des plateformes. Les internautes sont invités à « donner » des informations tout en respectant certains principes normatifs (argumentation raisonnable et raisonnée). Cependant, cette éthique apparaît aussi ici comme une injonction lointaine, fruit des discours des marketeurs, puisqu'elle ne donne lieu à aucune pratique communautaire concrète mais s'applique à un dispositif d'intermédiation au sein duquel tout accès à une logique de coordination plus générale est coupé. Dans ce cadre, les propriétaires des plateformes peuvent trouver dans les SACI, et notamment dans les pages *Facebook*, un relai pertinent pour

[275] Entretien n°23 (2017), expert – marketeur/propriétaire, fondateur. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[276] Entretien n°27 (2017), expert – marketeur/propriétaire, fondateur. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

matérialiser l'éthique communautaire dont ils ne cessent de se réclamer. De ce point de vue, la construction de la confiance en ligne peut être appréhendée dans la perspective d'un dispositif sociotechnique général, dont la plateforme constitue le centre névralgique mais auquel participent également les SACI.

Cette idée résonne notamment avec la définition des enjeux de construction de la confiance défendue par *Blablacar*. Selon la plateforme, cette confiance ne dépend pas uniquement d'une dimension de cadrage technique mais aussi d'aspects plus symboliques. Comme l'explique les rédacteurs du rapport « Entrer dans l'ère de la confiance[277] » publié par l'entreprise : « *L'enjeu plus général pour les plateformes est que, tout en permettant aux individus de se faire confiance, elles doivent également créer la confiance dans leur propre capacité à héberger et à modérer les interactions*[278] ». Si ce genre de problématique a tendance à se populariser avec la massification des plateformes, notons cependant qu'elle n'est pas récente. La consommation collaborative s'est en effet caractérisée dès le départ comme une forme d'innovation irréductible à ses dispositifs techniques. Il est ainsi intéressant de se rappeler que, dès 2010, Rachel Botsman et Roo Rogers caractérisaient le « mouvement » comme révélateur de la thématique des « marques communautaires » (« *Community is the Brand* »). Les deux experts écrivaient alors :

> « *La Communauté c'est la marque, et la marque appartient à la communauté […] Depuis le premier jour, les marques de Consommation Collaborative investissent dans la communauté. Et au lieu de parler à des usagers, les marques collaboratives écoutent et encouragent d'abord une conversation multivoie. Pour beaucoup de ces organisations, le service client renvoie moins à une approche descendante de réponse aux plaintes et plus à la construction de communauté et l'entrelacement de la réputation des usagers et des entreprises* » (Botsman & Rogers, 2011, p. 204)

Dans ce cadre, les stratégies dites de « *community management* » apparaissent comme des outils précieux. Elles sont notamment convoquées comme une façon à part entière de sensibiliser les usagers aux normes techniques et interactionnelles de la plateforme. C'est notamment ce dont témoigne la *community manager* de *Couchsurfing* lorsqu'elle explique : « *Sur les réseaux sociaux, je dirais que le community management c'est plus, tu vois… Eduquer les surfers au Couchsurfing*[279] ». Ces stratégies constituent ainsi possiblement des relais

[277] [Notre traduction] « *Entering the trust age* ».
[278] Document n°58 (2017-2018), *op. cit.*
[279] Entretien n°4 (2017), collaborateur, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

propices à la socialisation de la littérature didactique évoquée ci-dessus. En effet, le terme « éducation » peut renvoyer à un rapport disciplinaire et à une forme de transmission d'un ensemble de savoirs. Cependant, son inscription dans un cadre communautaire l'associe aussi à un type d'encadrement moins instrumental et possiblement ouvert à des formes de « médiations des savoirs » (Berten, 1999). Sous la coupe des *community managers*, nous pouvons donc faire l'hypothèse que « l'éducation des usagers » renvoie à des processus de construction collective ouverts aux dimensions anti-utilitaristes de l'action qu'appellent les dispositifs d'intermédiation.

Nous proposons ainsi d'explorer l'idée que le *community management* constitue une stratégie, non réductible à un rapport de force, propice à la régulation des pratiques communicationnelles en ligne et hors ligne. De ce point de vue, ces stratégies permettent d'incarner voire de socialiser une éthique communautaire convoquée de façon performative dans les discours d'accompagnement des plateformes. Pour autant, comme nous allons le voir, ces stratégies ne sont pas non plus sans risques. Elles supposent de fonder les principes managériaux sur un certain lâcher-prise auquel les marketeurs des plateformes ne sont pas nécessairement prêts. Comme le rappelle cet expert, consultant pour les marques de l'économie collaborative, et salarié chez *Google*, le *community management* peut donc conduire à des formes artificielles de socialisation communautaire qui ne répondraient alors pas aux enjeux identifiés :

> « *Je pense très sincèrement qu'une communauté en fait est la meilleure chose qui puisse arriver à une marque parce qu'en fait, tu… tu transformes tes utilisateurs ou alors tes clients en fans. Et… par contre, c'est… c'est un instrument très dangereux et c'est un instrument très délicat à manier. Pour une marque en fait, il y a la tentative de vouloir contrôler ça de manière un petit peu trop étroite ou de manière un petit peu trop maladroite et dans ce cas-là, ça devient ce que les Américains appellent de l'astroturfing, c'est-à-dire une communauté qui n'est pas authentique et qui est manipulée par une marque. Et dans ce cas, la communauté disparaîtrait à partir du moment où elle… elle sentirait qu'elle est contrôlée de manière trop étroite*[280] ».

[280] Entretien n°26 (2017), expert – marketeur/propriétaire, communication manager. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

4.2) Socialiser le réseau : les logiques de reconnaissance comme incarnation de l'*empowerment* des usagers ?

Dans cette section, nous souhaitons mettre en évidence en évidence le rôle des SACI publics (les pages *Facebook* étudiées) dans le cadre des organisations de consommation collaborative en ligne. Il donc s'agit donc moins de les étudier de façon isolée, en soi, que dans le rapport qu'ils entretiennent avec les dispositifs d'intermédiation en ligne. Nous proposons plus particulièrement d'examiner le rôle des SACI les plus populaires des plateformes, leurs pages *Facebook*, comme des espaces au sein desquelles se déploie une instrumentalisation marketing de « logiques de reconnaissance ». Nous approchons ces dernières au sens où l'entend Axel Honneth, c'est-à-dire comme la reconnaissance comme un « *acte performatif de confirmation intersubjective par autrui des capacités et des qualités morales que se prêtent des individus, des sujets ou des groupes ancrés dans un monde social vécu* » (Honneth, 2013). En effet, si le philosophe appréhende les logiques de reconnaissance à un niveau socio-politique, comme le cœur de « lutte contre le mépris », il explique bien comment celles-ci occupent un rôle normatif, certainement paradoxal, au sein des sociétés capitalistes. Du point de vue de notre recherche, les logiques de reconnaissance se situent au cœur d'une « culture participative » (Jenkins et al., 2017) dont nous avons fait l'hypothèse qu'elle était en cours d'incorporation au sein du capitalisme numérique contemporain. D'ailleurs, la littérature académique et experte, ainsi que les résultats présentés ci-dessus, font bien état de la prégnance de ces logiques de reconnaissance dans le cadre des plateformes de consommation collaborative. Nous les abordons comme une forme d'incarnation de l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. Dans ce cadre, l'*empowerment* ne repose plus seulement sur une mise en réseau mais aussi sur la capacité des *community managers* à activer les leviers d'une reconnaissance émancipatoire individuelle et/ou collective.

La construction de la confiance repose ainsi bien sur une mise en signe du « niveau d'expérience » des utilisateurs ou encore sur la mise en visibilité des avis et notes de chacun. Ces mécanismes apparaissent alors comme une solution permettant de maintenir une certaine qualité de service en garantissant l'intégrité symbolique voire physique des utilisateurs – possiblement menacée par des utilisateurs malveillants. En cela, ils pourraient s'inscrire dans la première des trois formes de reconnaissance identifiées par Axel Honneth. Cette reconnaissance affective, associée à la *confiance en soi*, ouvre ainsi l'individu « *à cette strate fondamentale de sécurité émotionnelle qui lui permet non seulement d'éprouver mais aussi de manifester tranquillement ses besoins et ses sentiments* » (Honneth, *op. cit.*, p. 181). Dans le

cadre de l'économie collaborative, l'institutionnalisation de ces logiques vise le remplacement de la relation contractuelle de l'acte marchand traditionnel par une forme relationnelle entre pairs. Ici, la puissance de la reconnaissance visibilisée agit comme un marqueur symbolique assuranciel. Comme nous l'avons montré, ces logiques de reconnaissance affective sont cependant largement insuffisantes pour garantir la pérennité du modèle économique collaboratif ; non pas parce qu'elles seraient insuffisantes en soi mais plutôt parce qu'elles s'inscrivent dans un cadre instrumental annihilant en partie leur potentiel performatif. Dès lors, les SACI apparaissent comme un espace propice à leur inscription dans une socialisation plus authentique.

Par ailleurs, nous identifions un impensé quant à l'actualisation des deux formes restantes de la reconnaissance au sein de l'économie collaborative. En particulier parce que ces dernières sont liées à des formes communautaires davantage marquées par une critique de nature théorique/politique. Quel rôle joue en effet l'instrumentalisation marketing de logiques reconnaissance juridique, associées au *respect de soi*, permettant « *au sujet de se considérer comme une personne qui partage avec tous les autres membres de sa communauté les caractères qui la rendent capable de participer à la formation d'une volonté discursive* » (Honneth, *op. cit.,* pp. 204-205) ? D'après cette définition, il semble difficile de la réduire aux conditions générales d'utilisation. Dès lors, cette reconnaissance peut-elle s'actualiser à travers les SACI et le potentiel discursif qu'ils offrent ? Enfin, il convient surtout d'interroger la place accordée à une troisième forme de reconnaissance dite « culturelle ». Cette dernière, définie comme *estime de soi* tend en effet à se développer dans le cadre d'une « communauté de valeurs ». La recherche de ce troisième type de reconnaissance nous semble d'autant plus importante qu'elle est peu traitée dans la littérature académique mais valorisée dans la littérature experte. Les discours d'accompagnement revendiquent ainsi la capacité de ces services à « *créer de l'estime de soi, de l'identité et du sentiment d'appartenance à une communauté* » (Botsman & Rogers, *op. cit.,* pp. 199-200). La mise en évidence de cette logique de reconnaissance, la plus fine et la plus profonde, traduirait alors la mise en place d'une ingénierie symbolique (Floris, 1996) visant à construire un cadre culturel commun pour compenser les limites des « arts d'encadrer » qui sont au cœur des dispositifs d'intermédiation en ligne.

Dans cette section, nous commencerons donc tout d'abord par nous intéresser à l'instrumentalisation des logiques de reconnaissance dont font possiblement état les publications des *community managers*. En effet, comme l'a bien montré Olivier Galibert, ces communicateurs s'inscrivent dans une forme de « *néo-management prompt à gommer les*

marques d'un contrôle social intrinsèquement lié aux normes gestionnaires », constituant ainsi *de véritables professionnels* « *de la promotion d'un communautarisme électronique communicationnel, généreux et valorisant les usagers-membres* ». Soucieux de nous en tenir au constat d'une instrumentalisation des logiques de reconnaissance, nous montrerons aussi comment les internautes l'actualisent en commentant les publications des *community managers*. En effet, les stratégies étudiées se déploient sur une plateforme *Facebook* qui, par ses choix sociotechniques, tend à bousculer le rapport qu'entretiennent les organisations de la consommation collaborative et leurs usagers. Loin de chercher à prolonger l'idée d'un *empowerment* des internautes via les réseaux sociaux, nous chercherons plutôt à comprendre comment ce rapport contribue à faire des *community managers* des figures professionnelles clés des dispositifs d'intermédiation – quand bien même ceux-ci n'interviendraient pas directement dans un cadrage technique des échanges.

4.2.1) Les pages *Facebook* : affirmer l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif

4.2.1.1) Prescrire les usages sur et en dehors de Couchsurfing.org

À travers l'animation et la gestion d'un SACI, les *community managers* peuvent d'abord diffuser un ensemble de prescriptions normatives touchant au bon usage du service. De ce point de vue, les pages *Facebook* servent d'abord à diffuser, et mettre en discussion, les documents didactiques (articles de blogs, de FAQ ou issus du centre d'aide) existants qui sont, de l'avis des concepteurs des dispositifs d'intermédiation, trop peu lus par les usagers. Les prescriptions diffusées visent les comportements en ligne, en aval de la mise en relation, comme en témoigne une publication de *Couchsurfing* pour rappeler la nécessité d'un remplissage exhaustif et subjectif des profils sur la plateforme (« *Comment rendre mon profil génial ?*[281] »). Dans le même ordre d'idée, les *community managers* diffusent un tutoriel pour la rédaction des demandes d'hébergement (« *Comment écrire une bonne demande ?*[282] »). Il s'agit alors notamment de rappeler aux usagers que la logique de réseau qui sous-tend les dispositifs d'intermédiation n'est pas synonyme d'un appariement exhaustif et qu'elle doit s'accompagner d'une éthique communautaire ou à minima relationnelle. La *community manager* accompagne ainsi sa publication du texte suivant :

[281] Capture n°112. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/0PSDcNsb
[282] Capture n°113. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL : https://frama.link/VyBB00wV

> « *Appeler tous les hôtes... Que recherchez-vous dans une demande de canapé ? Combien de temps à l'avance est-ce trop à l'avance ? Nous avons quelques conseils ici mais nous souhaitons aussi vous entendre en commentaires*[283] ».

L'objectif est donc bien de mobiliser les propriétés médiatiques et possiblement reliantes des SACI afin de diffuser les usages attendus. Ces prescriptions sont de nature technique (les normes interactionnelles) mais elles ne peuvent pas se départir d'une dimension sociale et culturelle. Cette dimension est bien illustrée par la publication précédente où la maîtrise technique de la plateforme est conditionnée par l'acquisition des normes sociales associées à celle-ci. La diffusion de la culture du *Couchsurfing* vise finalement ici à compléter ce que la rationalisation du dispositif ne peut pas atteindre. Rappelons en effet que cette publication intervient peu de temps après une optimisation sociotechnique importance : la limitation du nombre de requêtes possibles à dix par semaine.

Cette stratégie apparaît cependant limitée tant elle nécessiterait, pour être pleinement opérationnelle, que les *community managers* explicitent et prescrivent avec une totale efficacité l'ensemble des règles de la plateforme. Cette exhaustivité devient illusoire dans la mesure où elle tombe *in fine* dans la même escalade de l'encadrement que celles que supposent une rationalisation algorithmique des comportements (Collomb, 2015b) ou un encadrement des appropriations des usagers (Stenger & Coutant, 2015). Les prescriptions des *community managers* contribuent aussi à augmenter la pression rationalisatrice pesant sur les usagers. Pourtant, comme le montre aussi la dernière citation, les *community managers* sont précisément des acteurs gestionnaires conscients de l'incompressibilité du social en ligne.

Actant le caractère limité d'une codification complète des comportements, les *community managers* se tournent alors massivement, selon les observations menées sur quatre SACI, vers la promotion d'un ensemble de comportements non-codifiables, au sens où ceux-ci ne peuvent pas être exprimés à travers une règle pratique ; des comportements sources de valeur ajoutée pour des plateformes en quête d'une multitude vivante et non d'un collectif mécanisé (Moulier-Boutang, *ibid.*, p. 149). Le *community management* apparaît alors comme une stratégie visant à valoriser une grille de valeurs permettant l'interprétation « intelligente » des normes garantissant l'efficacité économique de la plateforme.

[283] Capture n°112. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/0PSDcNsb

Cette tonalité technoculturelle s'exprime de façon plus saillante encore lorsqu'il s'agit de prescrire les usages attendus en aval de la mise en relation. Comme nous l'avons montré dans la section précédente, ces derniers sont en effet les plus susceptibles de donner lieu à des appropriations néfastes à la réputation du service. Dans ce cadre, la prescription des règles interactionnelles n'est souvent pas centrale. Elle vient plutôt compléter une prescription normative plus générale et non-codifiable. C'est par exemple le cas de cette publication où la *community manager* fait référence à la culture du don qui marque *Couchsurfing*, en rappelant très succinctement que cette dernière est aussi matérialisée par des dons informationnels (les « références ») :

> « *Couchsurfing, 12 janvier 2019. Voici une assez bonne liste des choses à faire si vous voulez être considéré comme un vrai Couchsurfer. Nous ajouterions un commandement supplémentaire : 'Laissez une référence'. Qu'en pensez-vous ? [Lien : Les 13 commandements du Couchsurfing qui ne laisse pas de trace]*[284] ».

Ce type de publication illustre la façon dont les acteurs de la gestion des interactions recherchent une forme de codification socioctechnique des usages. Dans le cas de *Couchsurfing*, ces enjeux sont particulièrement prégnants dans la mesure où la plateforme ne repose sur aucune transaction marchande de nature à contractualiser l'échange entre les usagers. Les prescriptions culturelles s'inscrivent ainsi dans un objectif de démocratisation d'une pratique à rebours des logiques collaboratives habituelles et *a fortiori* à rebours des pratiques d'hébergement plus traditionnelles. C'est notamment ce qu'a exprimé la *community manager* de *Couchsurfing* lors de notre entretien :

> « *Je lance une variété - une variété d'expériences différentes [sur les réseaux sociaux] - pour améliorer en quelque sorte l'expérience sur le Couchsurfing […] C'est à dire imaginer des manières d'inspirer les gens à devenir des hôtes. Mais aussi de les aider à se sentir à l'aise de faire leur demande, vous savez, envoyez une demande de canapé à leur premier hôte*[285] ».

Comme nous allons le voir, cette codification culturelle des échanges n'est pas propre à *Couchsurfing*. On la trouve au cœur des pratiques de *community management* de *Blablacar*.

---

[284] Capture n°111. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/LZkbpfWu

[285] Entretien n°4 (2017), collaborateur, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

4.2.1.2) Reconnaître les usagers de Blablacar : dimensions affectives et culturelles

Selon une logique similaire, les *community managers* de *Blablacar* mobilisent également la page *Facebook* afin de prescrire un ensemble d'usages et limiter les effets d'appropriations situées hors ligne sur le dispositif d'intermédiation. Dans la publication suivante, il s'agit par exemple de délimiter un « déplacement » courant des usagers qui consiste à fixer les points de rendez-vous aux abords des villes :

> « *Blablacar, 16 octobre 2018. Ça vous dit d'arriver plus tôt à destination ?* 💁 *Alors n'oubliez pas de rentrer vos adresses précises de départ et d'arrivée : un feu tricolore vous indiquera les plus proches*[286] ».

Comme dans le cas de *Couchsurfing*, le quadrillage des interactions en ligne est insuffisant pour améliorer l'efficacité du dispositif au risque de faire peser une pression rationalisatrice trop importante sur les internautes. Le SACI se présente alors comme un outil à part entière de médiation des usages numériques. Il s'agit ainsi d'inscrire les règles d'usage dans un cadre culturel de nature anti-utilitariste afin de favoriser une appropriation plus authentique du dispositif d'intermédiation. À l'occasion de la Saint-Valentin, les *community managers* de *Blablacar* publient ainsi les « *plus beaux messages de #BlaBlaLove de passagers pour leurs conducteurs*[287][288] ». Les messages mis en avant renvoient à des avis publiés considérés comme les plus pertinents du point de vue des valeurs défendues par la plateforme. C'est notamment ce qu'illustrent ces deux messages représentatifs de la dizaine d'avis retenus dans la publication :

> « *Les passagers à destination de Luxembourg-ville sont attendus dans la voiture de Marc. Cet homme ponctuel et attentionné vous conduira tranquillement et sûrement à travers les champs. Et qui sait, vous suggérer une petite musique entendue à la radio il pourrait*[289] ».

---

[286] Capture n°65. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/6jsq1Rrz

[287] Capture n°62. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/tJEwm1o8

[288] Cette illustration pourrait sembler abusive car elle renvoie à une publication conjoncturelle. Pourtant l'approche éditoriale des *community managers* repose en partie sur une série d'événements calendaires. Ces « marronniers 2.0 » sont le support de messages plus généraux en rapport avec les stratégies de communication.

[289] Capture n°62 - *bis*. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/tJEwm1o8

> « *Jonathan ne peut pas mieux faire ! Conduite agréable, soucieux des passagers ! C'est là que le covoiturage devient plus qu'une démarche pour l'environnement ; ç'en est aussi une pour les relations humaines !*[290] ».

En ce sens, le *community management* contribue à une réécriture anti-utilitariste, partiellement factice, du rapport dispositif/usager. À travers ce type de publication, les *community managers* montrent les systèmes réputationnels de la plateforme sous un autre jour, ou pour le dire avec Alain Caillé depuis un « pôle de l'action » de l'action différent (2008). Il s'agit bien d'interpréter les systèmes réputationnels depuis le pôle de « aimance » (marqué par la générosité, la camaraderie et la confiance) plutôt que depuis le pôle de l'intérêt pour soi (marqué par la rivalité et la préservation de soi). Cela ne signifie pas pour autant que ces publications visent en dernière instance une forme de désintéressement généralisé. Comme le montre bien Olivier Galibert, le *community management* se caractérise par une façon d'encastrer les logiques de don/contre-don dans des logiques de reconnaissance. Les dons d'informations (les avis, les références, les commentaires) sont reconnus par les usagers et par la plateforme afin de fidéliser les internautes. Dès lors comment fonctionne cette articulation dans le cas qui nous intéresse ? Et en quoi est-elle liée aux formes de reconnaissance déjà institutionnalisées dans les systèmes réputationnels ?

En effet sur les plateformes de consommation collaborative, le codage sémiotique du capital symbolique des usagers est déjà rendu possible par le dispositif d'intermédiation. Ces derniers permettent de construire et d'institutionnaliser une forme de reconnaissance « affective ». Par analogie avec la définition qu'en donne Axel Honneth, nous pouvons considérer que les systèmes réputationnels agissent comme un élément « sécurisant » au sens où ils permettent aux usagers s'engager « tranquillement » dans l'expression de leur besoin. Pourtant, comme nous l'avons montré, la reconnaissance que les « pairs » s'accordent sur la plateforme ne prend pas appui sur un dispositif suffisamment puissant pour engager les internautes. Dès lors, les SACI apparaissent comme une opportunité pour activer les mécanismes de la reconnaissance affective en inscrivant celle-ci dans un cadre collectif.

Dans le cas évoqué précédemment, la publication montre le caractère positif et émancipateur des avis que s'échangent les usagers. Elle formule la promesse d'une confiance en soi renouvelée par l'usage des dispositifs réputationnels. Cependant, la mise en visibilité de

[290] *Idem*.

la reconnaissance affective au sein du SACI, apparaît aussi comme une reconnaissance plus générale qui est d'ordre culturel. La publication rappelle en effet que c'est par le respect des règles de la plateforme que les qualités et capacités des utilisateurs seront jugées positivement par les membres de la « communauté » de la plateforme, dont les *community managers*. À travers ce type de publication, les *community managers* délimitent les qualités et capacités concrètes permettant d'accéder à l'estime sociale au sein de la « communauté ». C'est à cet endroit que nous retrouvons les différents motifs anti-utilitaristes de l'action. En effet, la reconnaissance culturelle ne peut être générale, pas plus qu'elle ne récompense des valeurs portées par les internautes. Elle repose sur certains types d'action concrets qui vont changer en fonction des objectifs et enjeux des plateformes. Ainsi, dans le cas de *Blablacar*, les *community* tendront à montrer que c'est l'intérêt pour autrui, et notamment certaines valeurs de solidarité et d'entraide, qui justifient la reconnaissance culturelle. C'est par exemple ce qu'illustre cette publication :

> « *Blablacar, 20 août 2018. Lundi matin stressant pour Nathalie, qui devait se rendre à un entretien d'embauche. Stressant à tel point qu'elle s'est perdue, sans solution pour arriver à l'heure ! Panique à bord… mais c'était sans compter sur Blablacar et un valeureux conducteur qui réussit à la récupérer en moins de 30 minutes, et même à la déposer devant son lieu de rendez-vous. Et vous, avez-vous une belle histoire de Blablacar à nous raconter ? [Publication : Nathalie D., 4,4/5. Il a fait un détour et m'a déposée là où je devais passer mon entretien… que j'ai finalement eu grâce à lui !]*[291] ».

De façon différente pour *Couchsurfing*, la reconnaissance culturelle sera fondée sur la convivialité et la rencontre. Il s'agira alors de condamner l'individualisme stratégique (et notamment les contournements visant à se faire rémunérer pour la mise en commun d'un « canapé »). C'est notamment ce qu'illustrent différentes publications de la *community manager* à travers des messages comme : « *Les couchsurfers partagent leur vie avec ceux qu'ils rencontrent […] – Ne visitez pas seulement des endroits, connectez-vous avec ceux qui y vivent #ShareYourLife*[292] ». À travers ces publications, les *community managers* fournissent aux usagers les critères culturels à l'aune desquels ils pourront être reconnus comme membres d'une « communauté de valeurs ». Ces critères ambitionnent alors de servir une interprétation « intelligente » des normes interactionnelles, limitant les contournements et garantissant un

[291] Capture n°66. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/zMtR_S6P
[292] Capture n°110. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/ZjKeAUnj

investissement subjectif dans la production d'informations. De ce point de vue, les *community managers* instrumentalisent les logiques de reconnaissance culturelle en vue de « nourrir le sentiment d'appartenance à un collectif formé *via* le SACI » (Galibert, 2015a). Les publications institutionnalisent et construisent une communauté idéalisée et respectueuse dans laquelle l'interprétation subjective des règles est source d'émancipation et d'estime de soi.

4.2.1.3) Considérer les hôtes Airbnb sous l'angle d'un empowerment créatif ?

Il est important de noter que les logiques de reconnaissance ne font pas systématiquement référence à des logiques de don comme nous avons pu le voir avec *Blablacar* et *Couchsurfing*. Une telle conception tend en effet à rabattre l'action anti-utilitariste sur le seul pôle de l'intérêt pour autrui. Comme le montre bien Alain Caillé, le dépassement de l'utilitarisme peut également opérer à travers des logiques d'action tournées vers la « liberté », qu'elle soit exprimée en termes de spontanéité, de créativité ou encore de plaisir. D'ailleurs, les logiques de reconnaissance culturelle mêlent souvent intérêt pour autrui et liberté. C'est le cas de *Coushsurfing*, où la valorisation de la rencontre côtoie celle de la curiosité, comme en témoigne cette publication :

> *« Couchsurfing, 18 février 2019. Si vous êtes curieux, reconnaissant et respectueux vis-à-vis des autres et que vous voulez mieux comprendre le monde, rejoignez-nous [publication : Ne voyagez pas si vous avez peur de l'inconnu, mais pour l'inconnu qui vous révèle à vous-même*[293] *».*

À ce titre, le cas d'*Airbnb* est également pertinent du point de vue de notre recherche car la plateforme se caractérise précisément par l'adossement des logiques de reconnaissance culturelle au pôle de la « liberté ». Dans ce cadre, les publications des *community managers* tendent plus particulièrement à mettre en avant la singularité et l'authenticité des hébergements proposés. Cette stratégie peut être conçue, selon une logique publicitaire relativement classique, comme un moyen d'attirer de futurs voyageurs. Cependant, cette approche ne s'inscrit pas dans une démarche commerciale directe. L'idéologie du réseau se double ici d'un discours de l'authenticité caractéristique de l'économie collaborative. Il s'agit ainsi de reléguer délibérément la transaction commerciale derrière la valorisation de la créativité des hébergeurs. C'est par exemple ce dont témoigne cette publication :

[293] Capture n°108. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/gMsDtUWt

« *Airbnb, 30 août 2016. Construite avec le bois récupéré d'une vieille grange, cette cabane dans les arbres sait faire de l'œil aux grands enfants. Ornée de hamacs, d'une piscine et même d'un toboggan utilisable par les adultes, elle est nichée au cœur d'une forêt canadienne de 100 ares. On part quand ? #TreeHouseTuesday*[294] ».

Dans la perspective que nous défendons, il nous semble cependant que ce type de publication peut aussi être appréhendé comme une forme d'instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance culturelle. D'une part pour les voyageurs, dans la mesure où la réservation d'un logement authentique s'inscrit dans une forme de réalisation de soi de nature consumériste. D'autre part, ce type de publication agit aussi comme une façon de communiquer aux hôtes les qualités et capacités concrètes à partir desquelles ils pourront accéder à l'estime sociale au sein de la communauté et ainsi s'inscrire pleinement dans le modèle économique de la plateforme. Les logiques de reconnaissance culturelle apparaissent ici comme une façon d'encadrer et de normaliser, paradoxalement, la singularité et de l'authenticité des hébergements proposés ; une composante essentielle du modèle économique de la plateforme que ne peuvent atteindre ni le dispositif technique ou un tutoriel détaillé. C'est notamment ce qu'illustre cette publication : « *Patrick, hôte sur Airbnb dans le Jura, vous emmène découvrir les saveurs et producteurs locaux. Du Mont d'Or de Métabief au vin jaune de Voiteur, explorez la région avec vos papilles*[295] ». A priori, cette publication peut apparaître liée à une forme de logique de reconnaissance affective envers un hôte apprécié des marketeurs. Il nous semble cependant que cette dernière vise en seconde instance l'institutionnalisation d'une reconnaissance culturelle au sens où la publication relaie aussi une injonction à se singulariser adressée aux autres usagers-hôtes. Une fois encore, ce type de publication vise une interprétation « intelligente » du dispositif d'intermédiation. L'injonction concerne cette fois-ci un investissement subjective, singulière et authentique de la plateforme. En ce sens, le *community management* contribue ici promouvoir un usage de nature émancipatoire. Un comportement policé mais singulier et authentique apparaît en effet comme une condition d'accès à l'estime d'une communauté idéale et par là même au développement d'une estime de soi.

[294] Capture n°2. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/PwYxt7L7
[295] Capture n°27. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/053umZy_

4.2.1.4) Susciter l'intérêt des citoyens-consommateurs de LRQDO

Dans les cas précédents, l'instrumentalisation de logiques de reconnaissance culturelle vient en appui de mécanismes de reconnaissance affective. À ce titre le cas de *LRQDO* est singulier car il n'est pas fondé sur la mise en relation directe de « pairs ». Ce travail est en effet délégué à une multitude d'intermédiaires, les responsables de ruche, qui sont rémunérés pour le travail de sécurisation de l'intermédiation qu'ils fournissent localement. Les internautes ne réalisent donc pas leurs achats en se basant sur le capital-symbolique des producteurs mais en faisant confiance aux responsables de ruche, qui échangent entre eux des commentaires et avis au sujet des producteurs. Dans un tel contexte, où l'intermédiation humaine semble considérablement limiter les possibilités d'appropriation, l'instrumentalisation des logiques de reconnaissance semble plus accessoire.

Pourtant, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les plateformes s'inscrivent aussi dans un environnement concurrentiel – et ce d'autant plus pour *LRQDO* qui constituait une plateforme en phase de croissance au moment de nos observations. De ce point de vue, le *community management* apparaît comme une stratégie centrale pour recruter et fidéliser des « fans » que l'on espère pouvoir « transformer » en clients (Jammet, 2018). Cette idée est bien illustrée par la *community manager* de *LRQDO* pour qui les objectifs commerciaux sont inséparables d'une adhésion morale au service, dans une logique proche de la consommation engagée :

> « *Les réseaux sociaux, c'est déjà pour les gens qui ne sont pas à la Ruche. Disons qu'on ne transforme pas en acheteurs mais on donne des bonnes idées [rire]. Le but, c'est vraiment de mettre en avant les valeurs de la Ruche. Il y a des gens pour qui c'est comme le Comptoir Local ou un UberEat mais nan, il faut que tu expliques. Mais toutes les marques ont des valeurs, c'est une vitrine pour transmettre l'histoire de la marque, ses valeurs. Tu peux choisir comme tu vas transmettre ton message, comment tu vas donner l'information aux gens. Ça nous fait une vitrine dans laquelle on peut communiquer sur tout ce que l'on veut et pousser nos produits*[296] ».

Cependant, le recrutement et la fidélisation de nouveaux fans dépendent aussi de la capacité des *community managers* à se saisir des contraintes propres à « l'architecture algorithmique » des réseaux sociaux investis par la marque (Jammet, 2018). Dans le cas de *Facebook*, ces enjeux sont particulièrement marqués puisque le réseau social assume une

[296] Entretien n°7 (2018), collaborateur, *community manager*. Présentation des verbatims (cf. annexes).

dynamique de marchandisation très claire de l'activité communicationnelle qu'il héberge. Comme le remarque le sociologue Thomas Jammet :

> « *L'entreprise [Facebook] invite par conséquent les utilisateurs à créer du contenu 'engageant', d'une part, et à 'sponsoriser' les publications de marque (c'est-à-dire les financer), d'autre part. Cette stratégie de monétisation de l'audience, qui caractérise la recherche d'un* business model *pérenne de la part de Facebook, est justifiée par l'entreprise en raison de la multitude de contenus diffusée quotidiennement, et par sa volonté de valoriser « naturellement » (*i.e. *gratuitement) ceux qui génèrent le plus d'interactions* ».

Dans le cas de de *LRQDO*, cette contrainte a donné lieu à une répartition des rôles entre les « *community managers* » et les « le marketing ». Les premiers sont chargés de la création, de l'éditorialisation et de la modération des contenus, quand sont les seconds s'occupent de « sponsoriser » les publications auprès d'une audience déterminée. Celle-ci est construite à partir de l'outil *Facebook for Business* qui propose différents critères de ciblage, des plus généraux (selon les informations sociodémographiques et/ou géographiques associées au compte[297]) aux plus précis (le fait que l'usager ait aimé telle ou telle autre page ou se montre intéressé par tel ou tel autre type de contenu). Ce travail conjoint des marketeurs et des *community managers* n'est pas une solution locale, spécifique à *LRQDO*[298]. Elle répond d'un processus de division du travail visant à optimiser les stratégies de l'entreprise en matière de recrutement et de fidélisation. Il s'agit ainsi de ménager du temps aux *community managers* pour concevoir les publications les plus engageantes en fonction des savoirs que ces derniers accumulent au sujet de l'algorithme *Facebook* dans la littérature experte et spécialisée. Dans le cas de *LRQDO*, l'un des axes de la stratégie de publication consiste à maximiser l'activité discursive ; cette dernière étant perçue comme mieux favorisée par *Facebook*. C'est notamment ce dont témoigne la *community manager* :

> « *Moi je m'en fous d'avoir beaucoup de fans, je veux une petite communauté qui interagit beaucoup, plutôt qu'une grosse communauté qui ne voit pas tes posts. De toute façon c'est ça qui marche. Donc moi mon but, c'est vraiment d'avoir des gens qui*

[297] « Pages d'aide pour les entreprises ». *Facebook for Business*. URL : https://frama.link/vAn_30V_
[298] Nous noterons cependant que cette répartition n'est pas encore tout à fait institutionnalisée, ni systématique dans les organisations. Elle dépend aussi des stratégies « ressources humaines » des entreprises concernées.

discutent entre eux, des commentaires ou des partages, pas des tonnes de likes de gens qui nous suivent[299] ».

Pour répondre à ce type d'objectif, les *community managers* vont ainsi chercher à stimuler les logiques de don. Cette dernière « *permet la constitution agonistique d'une intelligence collective, et, d'autre part, elle garantit une exposition suffisante à la communication stratégique* » (Galibert, 2015). Cette approche est bien illustrée par la publication suivante où la *community manager* soumet volontairement un problème à résoudre aux fans de la page. Il s'agit alors de stimuler une forme de compétition ludique entre internautes :

« *LRQDO, 6 novembre 2018. [Les problèmes d'Alice*[300]*] Mes placards sont envahis de mites alimentaires ! 🦟 Qui a une solution pour m'en débarrasser avant que je verse toutes les larmes de mon corps ? 😢 Merci ❤*[301] ».

Comme nous l'avons remarqué dans le chapitre précédent, les pages *Facebook* constituent des SACI particuliers. Seuls les *community manager* sont autorisés à proposer des *posts*. Ici, la *community manager* doit donc produire artificiellement une question afin d'enclencher le cycle vertueux du « demander-donner-recevoir-rendre » (Caillé, 2019). L'action de la *community manager* demeure pertinente puisqu'elle pourra s'arroger la fidélité des « fans » en reconnaissant leurs contributions (par un *like* ou un commentaire) et ainsi stimuler de futurs potentiels dons d'informations. En effet, les usagers-fans devront attendre la prochaine publication pour s'exprimer, et ce à condition que l'algorithme de *Facebook* la retienne comme pertinente pour leur fil d'actualité. Cette spécificité sociotechnique, commandée par les intérêts marchands de *Facebook* tend à limiter, ou tout du moins à complexifier, la possibilité pour les internautes de « rendre » et ainsi d'entretenir le cercle vertueux du don sur lequel comptent les *community managers* pour fidéliser leurs fans. Par ailleurs, ces formes de reconnaissance à l'œuvre dans ce type d'échanges demeurent fragiles. Au moment de nos observations, la plateforme *Facebook* ne proposait aucun outil de codage du capital-symbolique des fans[302]. Ce type de publication ne permet donc pas l'émergence de

[299] Entretien n°7 (2018), *op. cit.*
[300] Le nom a été changé.
[301] Capture n°148. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/nnsSrdzE
[302] La plateforme propose en effet aujourd'hui un « badge super fan » aux internautes « *s'ils font partie des plus actifs sur la Page, c'est-à-dire si, par exemple, ils aiment ses contenus, y réagissent, commentent des publications ou en partagent* ». Cependant, les *community managers* ont des pouvoirs limités sur cette fonctionnalité. Ils peuvent notamment retirer un badge mais jamais ne le remettre. Voir : « Comment gérer les badges de super fan de ma page Facebook ? ». *Facebook Pages d'aide*. URL : https://frama.link/MVhBRnJe

formes de reconnaissance affective durables mais d'instituer *a minima* un ensemble de logiques d'action (entraide, créativité, plaisir, spontanéité) pour la construction d'une reconnaissance culturelle plus générale.

Dans la mesure où le dispositif *Facebook* limite la codification du capital-symbolique des internautes[303], et dans une certaine mesure le cycle du don, les *community managers* de *LRQDO* se tournent vers d'autres formes de reconnaissance pour recruter et fidéliser les internautes. Les acteurs de la consommation collaborative doivent aussi capitaliser sur les valeurs qu'ils affichent pour rechercher un « engagement ». La plateforme *Airbnb* dérive par exemple de ses valeurs un ensemble de dispositifs dédiés aux enjeux de citoyenneté et de justice sociale[304][305]. Dans le cas de *LRQDO*, la *community manager* prend ainsi appui sur des causes citoyennes en lien avec son activité d'intermédiation alimentaire. Afin de ne pas travestir le concept d'Axel Honneth, nous suggérons qu'il s'agit d'une forme d'une *instrumentalisation* marketing des formes de reconnaissance juridique. Les *community managers* de la page tendent ainsi à mettre en avant, à travers une parole souvent critique voire polémique, un ensemble de faits d'actualité témoignant d'un certain « mépris » pour le « droit à bien manger[306] ». C'est notamment ce dont témoigne ces deux publications :

> « *LRQDO, 26 juillet 2016. 'Le chiffre de la semaine'. Et n'oubliez pas de manger 5 pesticides par jour. [Publication : avec 36 pulvérisations en moyenne, la pomme est le fruit le plus traité de France]*[307] ».

> « *LRQDO, 13 septembre 2016. Vous avez regardé Cash Investigation et vu que les industriels ne voulaient pas de l'étiquetage nutritionnel ? Découvrez l'étiquetage citoyen réalisé avec les critères du professeur Hercberg [publication : Open Food Facts : le wiki des étiquettes nutritionnelles – Oui ! Le magazine de la Ruche Qui Dit Oui !]*[308] ».

[303] Et en l'absence de système réputationnel partagé par l'ensemble des usagers sur la plateforme.
[304] Document n°23 (2017-2018), « New State of Welcome ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/CkCuBBZR
[305] Notons qu'à partir de l'initiative repérée ci-dessus, *Airbnb* a lancé une plateforme dédiée aux enjeux de citoyenneté. Voir : *Airbnb Citizen*. URL : https://frama.link/nM67maA8
[306] Avec toutes les réserves que cela suppose concernant l'authenticité et la cohérence des prises de parole de *LRQDO*, nous empruntons l'expression au collectif qui, en 2017, avait lancé « l'Appel au droit à bien manger ». Voir : Collectif (2017, 24 février). « Appel au droit à bien manger ». *Libération*. URL : https://frama.link/q0Py-YFv
[307] Capture n° 130. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/cKPhpYhK
[308] Capture n°123. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/JeaHCz2C

Ces publications traduisent une référence marquée à l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. Par leur caractère critique, elles sont propices à susciter l'adhésion des usagers aux valeurs de la plateforme. Néanmoins, elles comportent aussi un risque pour la marque *LRQDO*. Elle l'expose possiblement à la dénonciation, par les internautes, d'une instrumentalisation marketing de causes citoyennes. Dans le cas de *LRQDO*, la *community manager* est consciente de ces risques mais tend aussi à considérer que l'intervention de la marque dans le champ politique est à la fois justifiée du point de vue marketing mais aussi d'un point de vue citoyen :

> « *Interviewer : Et pourquoi tu prends la parole sur des sujets aussi sensibles ?*
>
> *Community manager : Pour tirer la couverture vers nous en vrai. J'aime pas trop faire ça mais du coup je fais pas trop la promo de la ruche. Mais je le fais quand même parce qu'on voit que quand je le fais il y a plus de gens qui vont commander sur le site. C'est mon côté marketing [rire]. Ou alors juste pour prévenir les gens. Quand il y a eu l'affaire du* « *Friponil*[309] « *là, bah on avait en stock un visuel de trois ans qui t'expliquait comme décoder les codes sur les œufs et bah je l'ai ressorti à ce moment-là tu vois en fait. Les gens ça les touche et le côté éducatif passe mieux. Ils s'en souviennent quoi*[310] ».

Ce type de publication peut d'ailleurs donner lieu à l'émergence d'une action de type politique s'inscrivant dans le cadre du répertoire traditionnel de mobilisation. C'est par exemple ce dont témoigne l'opération « fourchette *power* » lancé par *LRQDO* en 2018. Plusieurs publications, dont des vidéos comprenant des personnalités publiques, invitaient ainsi les internautes à « rejoindre le mouvement » en se rendant sur une site web dédié à l'opération (présentant un manifeste et des contenus pédagogiques) et/ou en signant une pétition en ligne. Cette dernière, intitulée « *Stop aux kilomètres dans mon assiette ! #fourchettepower*[311][312] » est adressée au ministre de la transition écologique et solidaire. Elle affiche par ailleurs une revendication centrale : « *que nous ayons tous accès à une alimentation bonne pour notre assiette comme pour la planète*[313] ». Au-delà de la dimension de justice des trois publications évoquées ci-dessus, il nous semble que ces dernières ouvrent surtout la marque à une instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance culturelle. Le terme

[309] Le nom fait référence à une affaire sanitaire ayant débuté en Europe en 2017 et concernant la contamination d'œufs par des produits phytosanitaires. Voir : « Scandale des œufs contaminés au fipronil ». *Wikipédia*. URL : https://frama.link/CjTqUNxS

[310] Entretien n°7 (2018), *op. cit.*

[311] Voir : « Fourchette power ». *La Ruche qui dit Oui !* URL : https://frama.link/ArTDDw8F

[312] [Repéré à partir de la publication suivante] Capture n°157. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/9AHZAHTZ

[313] « Stop aux kilomètres dans mon assiette #fourchettepower ». *Change.org*. URL : https://frama.link/Cyr68TJq

« d'instrumentalisation », s'il ne peut être généralisé à l'ensemble des actions entreprises par *LRQDO* nous semble justifié dans la mesure où certaines des pratiques évoquées sont assumées comme telles par la *community manager*. En effet, celles-ci visent bien à susciter un intérêt, celui du citoyen-consommateur, pour la plateforme à partir de valeurs. Dans ce cadre, les logiques de reconnaissance culturelles mêlent à la fois des références à une action généreuse et libérale mais aussi à une forme d'obligation morale (une exigence de justice). Le critère culturel à partir duquel il devient possible de faire partie d'une communauté de valeurs ne renvoie cette fois-ci pas à des capacités endogènes à l'intermédiation (par exemple : être généreux avec ses hôtes) mais bien à des capacités qui lui sont extérieures (être un citoyen-consommateur engagé). Dès lors, il nous semble que les interactions suscitées par ce type de publication (qu'il s'agisse d'un *like*, d'un clic ou d'un signature) peuvent ainsi être appréhendées comme des formes de participation politique en ligne, de nature expressiviste (Mabi & Theviot, 2014). Les *community managers* recherchent ainsi une forme d'engagement marketing, relevant de la fidélité à un service, à partir d'une référence à un *empowerment* de nature politique et critique, relevant de la solidarité à une cause. Ce résultat partiel interroge l'imbrication des figures du citoyen et du consommateur.

De façon transversale à nos quatre cas, le *community management* apparaît lié à une instrumentalisation de logiques de reconnaissance culturelle en partie débarrassées de leur potentiel politique émancipateur. Cette instrumentalisation opère cependant suivant des critères et des motifs d'action propres à chaque plateforme – et que les *community managers* adaptent en fonction des valeurs et enjeux de cette dernière. Ces logiques de reconnaissance apparaissent ainsi comme un support privilégié pour viser la construction d'une culture de plateforme qui favoriserait, selon les *community managers*, un engagement plus authentique de la part des usagers. Il s'agit ainsi de réguler, par la promotion de logiques d'action anti-utilitaristes un ensemble d'usages et de pratiques qui sont hors d'atteinte des rationalisations algorithmiques ou des arts d'encadrer du dispositif d'intermédiation. Comme nous allons le voir, le constat empirique d'un instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance est cependant à modérer. En effet, l'instrumentalisation garantit que l'action soit… instrumentale et en aucun cas que ses effets convergent avec les objectifs des *community managers* et des marketeurs.

4.2.2) Sur les « terres » de *Facebook* : se confronter à ses « fans »

4.2.2.1) Les plateformes devenues tacticiennes

Dans la section précédente, nous avons vu que les pages *Facebook* des plateformes répondaient à un objectif d'appropriation des règles de la plateforme. Les *community managers*

sont cependant conscients des limites d'une prise de parole prescriptive. Ils tendent ainsi à inscrire l'usage des plateformes dans le cadre de logiques de reconnaissance, notamment culturelles. Cette dernière vise à construire un sentiment d'appartenance en recherchant l'adhésion morale des usagers à un ensemble de valeurs. Il s'agit ainsi de fonder une communauté éthique capable de favoriser une appropriation intelligente du dispositif technique – c'est-à-dire dans le sens d'une appropriation convergente avec les intérêts de la plateforme. Ces logiques de reconnaissance reposent sur la valorisation de motifs d'action anti-utilitaristes. Bien que les motifs de l'action ne soient jamais purs et irréductibles les uns par rapport aux autres, nous avons ainsi distingué des logiques de reconnaissance puisant dans une forme « d'aimance » qu'elle soit de nature altruiste (comme c'est le cas pour *Couchsurfing*) ou solidaire (comme c'est le cas pour *Blablacar*). Nous avons par ailleurs distingué des logiques de reconnaissance puisant dans une forme de « liberté » que celle-ci soit de nature créative (comme c'est le cas pour *Airbnb*) ou politique et citoyenne (comme c'est le cas pour *LRQDO*).

Nous pouvons ainsi interpréter le *community management* dans les termes d'une instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance visant à socialiser l'usage des dispositifs d'intermédiation. Cependant, cette analyse repose sur une suspension, volontaire, de notre regard. En effet, nous avons jusqu'ici limité nos observations aux seules publications des *community managers* sans interroger le dispositif sociotechnique au sein duquel elle se déployait. Ce faisant, nous nous sommes donné la possibilité d'analyser les pratiques marketing d'un point de vue idéologique. Si cette méthode est heuristique, elle présente également la limite de renouveler le partage des rôles propres au dispositif d'intermédiation avec des entreprises stratèges et des usagers tacticiens. Or, il nous semble précisément que la plateforme *Facebook* tend à bousculer cette partition. Comme nous avons pu commencer à le voir sur le cas *LRQDO*, les *community managers* sont en effet contraints dans leurs actions par « l'architecture algorithmique » de la plateforme de réseau social (Jammet, 2018). Les publications adressées aux « fans » sont ainsi toujours contraintes par les règles marchandes de *Facebook*. Il faut « payer pour exister » et concevoir les messages de façon à favoriser « l'engagement » des internautes. Si ce terme renvoie à l'objectif de susciter des échanges qualitatifs au sein du SACI, il renvoie aussi à la nécessité de gérer suffisamment d'interactions de façon à assurer une exposition suffisante aux publications de la marque. Il nous semble ainsi que l'analyse gagne en pertinence à partir du moment où l'on considère que les *community managers* opèrent « sur les terres » idéologiques du propriétaire *Facebook*, pour suivre la métaphore chère à Michel de Certeau (1990). Notre propos n'est pas pour autant de mettre sur le même plan les marques et

les fans. Comme le montrent les études d'usage, *Facebook* est attentif à des annonceurs dont les investissements publicitaires sont primordiaux pour le développement économique de la plateforme (Jammet, 2018; Stenger & Coutant, 2015). Nous ne proposons donc pas d'aborder les propriétaires de pages comme des usagers ordinaires. Ces derniers déploient bien des *stratégies*, au sens du contrôle d'un lieu, quand les internautes déploient des tactiques, au sens d'une « habile utilisation du temps » (de Certeau, 1990, p. 63). Cependant, ces stratégies ne sont rendues possibles qu'à la condition de se plier aux règles et aux outils marchands fournis par *Facebook* ; dans le cas contraire, les marques sont effectivement confinées à un rôle tacticien.

Une fois pris en compte ce rôle paradoxal du « stratège stratégisé », il devient possible de d'appréhender différemment les rapports qu'entretiennent les *community managers* et les usagers-fans. Il est alors envisageable d'analyser pleinement la façon dont les internautes actualisent des stratégies, toujours contraintes et limitées, dont ils sont l'objet. Dans cette sous-section, nous proposons ainsi de comprendre les zones de commentaires comme un espace propice à l'étude des effets convergents et/ou divergents des stratégies mises en place par les *community managers* – dont celles touchant à l'instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance culturelle. Comme nous allons le constater, selon les cas, ces dernières offrent une voie pour concrétiser l'intégration des usagers à une communauté d'appartenance mais aussi un espace ouvert à la critique, ordinaire celle du consommateur tacticien mais aussi plus théorique, celle de l'usager dénonçant les injustices du modèle économique de la consommation collaborative.

4.2.2.2) Court-circuiter le service après-vente d'Airbnb : un empowerment utilitariste

Les pages *Facebook* des plateformes sont le lieu de stratégies visant une instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance culturelle. Cependant, *Facebook* exerce une position méta-stratégique qui tend à redéfinir les contours du rapport qu'entretiennent les organisations de la consommation collaborative en ligne et leurs usagers. Ainsi, les publications visant la construction d'une communauté d'appartenance ne donnent pas systématiquement lieu à des réactions convergentes avec les finalités que les *community managers* ont fixé. Du point de vue des usagers-fans, n'importe quelle publication peut ainsi constituer le support d'une forme d'*empowerment* consumériste, notamment à travers la publication de plaintes concernant le dispositif d'intermédiation. Nous pouvons postuler que ce type de rapport est largement cadré par le dispositif sociotechnique lui-même. Comme nous l'avons évoqué plus haut, les usagers-fans n'ont en effet aucune possibilité pour soumettre une

publication et ainsi engager la discussion avec les *community managers* et les autres usagers-fans. Ces interventions sont donc bien tacticiennes au sens où elles font irruption sur une publication du SACI de façon à confronter l'entreprise publiquement à la critique. Ce type de situation est bien illustré dans la publication ci-dessous. La publication d'*Airbnb* se situe dans une logique de type communautaire. Il s'agit d'inviter les internautes à un festival dédié à célébrer la « communauté » de la plateforme. Sans considération à l'égard du contenu, cet internaute fait ainsi irruption dans la zone de commentaire :

> « *Airbnb, 18 juillet 2016. Les inscriptions sont ouvertes ! Notre communauté du monde entier se réunir pour l'#AirbnbOpen 2016. Rejoignez-nous : http://abnb.co/Z9rbCG.*
>
> *Usager 1 : Je suis toujours en attente de mon paiement malgré les mails évoyé je ne recois rien du coup je me tate vraiment a effectuer une nouvelle location j'ai engagé des frais pour louer et je ne suis pas payé …*[314] [315] [316] ».

Sans entrer dans une analyse quantitative, nous noterons qu'il ne s'agit pas là d'un commentaire anecdotique. Ces interventions constituent un fait saillant de nos observations, toutes publications et toutes plateformes confondues. Ces dernières sont en effet pertinentes du point de vue des usagers car elles semblent plus efficaces qu'un passage par le système de gestion relation client traditionnel. En effet, les interventions tacticiennes de ce type instaurent ainsi un rapport de force immédiat et public que les *community managers* sont contraints de « reconnaître » au risque d'entacher la réputation du service voire, possiblement, de générer une agrégation difficilement contrôlable de ce type de messages[317]. En l'occurrence, l'irruption précédente se prolonge par une intervention des *community managers* de la page :

> « *Bonjour [usager 1], nous sommes navrés de l'apprendre. Pouvez-vous nous envoyer le lien de votre profil Airbnb (dans votre Tableau de bord > Profil > Voir profil > l'adresse URL de la page), nous allons vérifier tout cela ensemble. Merci*[318] ».

---

[314] Capture n°8. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/mt3Ax8Pj

[315] Dans les sections suivantes, les commentaires seront laissés tels qu'ils sont affichés en ligne.

[316] Dans les transcriptions d'observations qui suivent, nous avons systématiquement laissé les échanges tels quels. Cela implique que ces derniers contiennent parfois des faute d'orthographe, de grammaire, de syntaxe.

[317] Afin de faciliter la lecture de notre exemple, nous avons préféré laisser cette situation en annexe. Cette dernière est en en effet relativement longue car la plainte initiale suscite l'agrégation d'un nombre important de critiques du même type voire, dans certains cas, frisant avec la critique du modèle économique de la plateforme (cf. cas suivant). Capture n°36. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/2qNvFr2w

[318] Capture n°8. *Op.cit.*

Comme l'explique bien Thomas Jammet dans son étude consacrée à la « relation client sur le Web 2.0 » (Jammet, 2019), cette prise en charge de la plainte suit un processus de « *social CRM*[319] » :

> « *La première étape est d'accuser réception du message publiquement, et de demander à l'internaute de préciser dans un message privé les causes de son mécontentement […] La seconde étape est un échange de messages privés, où le CM indique au client que sa demande est transmise à un chargé de clientèle qui reviendra directement vers lui, sur l'espace numérique prévu à cet effet […] La troisième étape, qui marque le retour aux dispositifs « classiques « de CRM, est la transmission de la requête et des coordonnées de l'internaute auprès du service client de l'entreprise, qui l'enregistre dans son système d'information* ».

Dans les cas observés, ces trois étapes du « *social CRM* » sont généralement suivies d'une quatrième qui consiste à un retour à la page *Facebook* par le *community manager* permettant de rendre publique la résolution du problème. Ainsi, le précédent message est-il suivi de ce commentaire :

> « *Bonjour [usager 1], merci de votre retour. Nous avons demandé à une collègue du service client de vous contacter directement pour une aide rapide et précise. Bonne journée !*[320] ».

Cette quatrième étape constitue un marqueur fort d'une instrumentalisation du lien communautaire puisqu'elle renvoie à l'idée que la reconnaissance ne s'applique pas seulement à une relation interindividuelle mais bien à un collectif plus général. Elle constitue ainsi le signe d'une irréductibilité du *community manager* au téléconseiller qui assure une médiation individuelle « *entre application d'un script préétabli garant de l'efficience opérationnelle et injonction à assurer la part d'humanité de ce contact* » - et non en regard d'une forme de publicité des échanges. Comme le notait d'ailleurs le chercheur en SIC Fabien Bonnet (2017) dans un article consacré au sujet : « *Il semble possible et potentiellement fructueux d'aborder la figure du community manager au-delà d'une approche réduite à sa mission de 'contact'* ». En effet, si l'idée selon laquelle le rôle des *community managers* consiste à « calmer le râleur » (Jammet, 2019) est bien illustrée par cette exemple, l'analyse appelle à être mesurée. D'une part parce que le traitement des réclamations fait l'objet de processus complexes. Dans certains

[319] Pour « gestion de la relation client » (*Customer Relationship Management*) « sociale » (*social*).
[320] Capture n°8, *op. cit.*

cas, le *community manager* peut se voir délesté des activités de gestion de la relation client pour se concentrer pleinement à une activité de communicant spécialiste de l'instrumentalisation du lien communautaire en ligne. Ces formes de division du travail sur les SACI ont notamment été observées, de façon partielle ou complète, dans le cas de *Couchsurfing* et de *Blablacar*. C'est par exemple ce dont témoigne ce salarié de la plateforme de covoiturage :

> « *Les agents qui interviennent sur la plateforme peuvent aussi intervenir sur les réseaux sociaux, Twitter ou Facebook […] Dans des contextes de demande, vraiment d'aide. Genre quelqu'un sur Twitter qui dit* « *je ne comprends pas* «*, là on va créer une sorte de pont justement entre le réseau social et l'équipe relation-membres pour passer directement sur un support et essayer d'aider l'utilisateur à publier. Il y a un lien entre les deux équipes qui se relaient du coup. Donc le community manager est dans la communication et le marketing mais sur l'aspect demande de support sur les réseaux sociaux, là c'est l'équipe relation-membres qui prend le relais*[321] ».

Ce type de logique tend alors à témoigner d'une certaine irréductibilité du travail d'animation et de gestion des SACI à une tâche de relation client. Comme nous le verrons par la suite, la relativisation de l'importance des processus fortement codifié (tel que le *reporting* statistique ou la gestion de la relation client en ligne) constitue un élément fort dans les discours de *community managers* en quête d'affirmation professionnelle. Par ailleurs, le fait de limiter la gestion d'un SACI au fait de « calmer le râleur » (Jammet, 2018) tend à invisibiliser la diversité des échangent qu'accueillent les zones de commentaires des pages étudiées et que les *community managers* ont à gérer. De ce point de vue, nous commencerons par nous intéresser au cas de *Couchsurfing* qui témoigne d'une certaine convergence entre les stratégies des *community managers* et les échanges des usagers-fans. Dans un second temps nous nous intéresserons à deux autres cas, *LRQDO* et *Blablacar*, qui témoignent à l'inverse de tensions saillantes résultant d'une instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance culturelle.

4.2.2.3) (Se) Montrer (comme) la « communauté » Couchsurfing : un empowerment participatif ?

Avant de nous intéresser à deux cas où l'instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance culturelle est source de tensions, nous proposons de nous intéresser à cas où celle-ci semble produire des effets convergents avec les finalités affichées par les *community*

[321] Entretien n°5 (2017), collaborateur, ingénieur logiciel. Présentation des verbatims (cf. annexes).

managers. Tout en restant attentifs aux tensions propres à ce terrain, nous l'abordons comme un cas exemplaire de la performativité des stratégies de *community management* des acteurs de la consommation collaborative en ligne.

Comme dans le cas précédent, la page *Facebook* de *Couchsurfing* donne lieu à diverses appropriations tacticiennes et critiques de la part des usagers-fans. Les plaintes portent sur des problèmes techniques rencontrés avec le dispositif d'intermédiation voire sur des problèmes humains rencontrés avec certains hôtes malveillants. Ces commentaires font l'objet de processus similaires à ceux que nous avons mis en évidence dans le cas de *Airbnb* : reconnaître (le problème), privatiser (l'échange), rediriger (vers le service client) et, parfois, publiciser (la résolution du problème soulevé). Cependant, les fonctions participatives du SACI donnent lieu à toute une diversité d'autres formes d'appropriations qui ne relèvent nullement de la gestion de la relation client mais qui appellent pourtant bien une activité de *community management*. De ce point de vue, la zone de commentaire de chaque publication donne lieu à différents « déplacements » (Akrich, 2006). Il s'agit plus particulièrement de commentaires qui ne répondent pas à la thématique proposée par le *community manager* mais qui cette fois-ci renvoie à la dimension sociale du dispositif d'intermédiation. Les usagers-fans tendent notamment à investir la zone de commentaire comme un espace de « petites annonces ». C'est notamment ce qu'illustrent les commentaires suivants, qui font suite à une publication visant à codifier l'usage de la plateforme selon les logiques observées dans la sous-section précédente :

> « *Couchsurfing, 22 août 2016. Basiquement, être un être humain adulte responsable [Lien vers l'article :* « *Le guide complet sur débutant sur Couchsurfing* »*]*.
>
> *Usager 1 : Hébergement disponible dans une ferme, proche de Moshi Kilimandjaro, Tanzanie.*
>
> *Usager 2 : Hébergement disponible à #MBOUR Sénégal, Afrique de l'ouest*[322] ».

Ce type d'appropriation peut être envisagé comme une forme de « braconnage » dans la mesure où les internautes cherchent à se mettre en relation avec des hôtes ou des voyageurs par l'intermédiaire de la page *Facebook* plutôt que par le dispositif d'intermédiation lui-même. Cependant, rien ne garantit que ces « annonces », nombreuses, donne effectivement lieu à un contournement du dispositif. Le plus souvent, elles ne donnent d'ailleurs lieu à aucune réponse et ne suscitent aucune intervention de la part de la *community manager*. Ce constat ne peut

[322] Capture n°80. Cf. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/YchEg4GT

cependant être généralisé à l'ensemble des cas étudiés. Ainsi sur *Blablacar*, les annonces de ce type émaillent les zones de commentaire mais donnent lieu à la publication d'un message type par les équipes de *community managers* visant à rediriger les usagers-fans vers la plateforme. C'est notamment ce qu'illustre l'échange suivant :

> « *Blablacar, 24 novembre 2016. Le saviez-vous ? L'âge moyen des membres inscrits sur Blablacar est de 35 ans. Mais rassurez-vous, tout le monde peut covoiturer à partir de 18ans. Et vous, plutôt jeune covoitureur ou covoitureur expérimenté ?[…]*
>
> *Usager 1 : Nous cherchons un conducteur de barcelonette à Gap pour le 3 octobre le matin merci d'avance […]*
>
> *Blablacar : Bonjour ☺ Avez-vous pensé à faire votre recherche directement sur notre site www.Blablacar.fr ou notre application mobile ? Vous y trouverez tous les trajets disponibles. Sophie de Blablacar. […]*
>
> *Usager 2 : Je propose 77 clermont fdrrand le 1er octobre … Depars dans l aprem*
>
> *Blablacar : Bonjour [usager 2], n'oubliez pas de publier votre trajet directement sur le site*[323] ».

Cette différence de traitement peut possiblement s'expliquer en mettant en regard des ressources humaines propres à chaque plateforme. Comme nous le rappelait la *community manager* interviewée, *Couchsurfing* compte seulement quinze employés là où *Blablacar* affichait à la même époque environ trois-cents cinquante salariés. Nous pouvons ainsi postuler que l'équipe réduite qui assure le fonctionnement de *Couchsurfing* ne permet pas un suivi aussi efficace du SACI et des déplacements qu'il suscite. Dans un cas comme dans l'autre, ces appropriations sont récurrentes mais semblent toujours mineures tant elle semble rarement déboucher sur une mise en relation d'usagers. Les interventions des *community managers* semblent dès lors s'inscrire dans une forme d'opportunisme visant à acquérir un nouveau client plutôt que dans une modération vitale pour le modèle économique de la plateforme.

Rappelons cependant qu'une focalisation sur ce type d'interactions, qu'il s'agisse de plaintes ou de déplacements, n'est pas pertinente car elle tend à limiter la diversité des échanges observés à ses formes tacticiennes. Ce faisant, elle ne permet pas d'interroger complètement la performativité des stratégies engagées par les *community managers*. De ce point de vue, la page

[323] Capture n°38. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/rXLXK9oM

de *Couchsurfing* se caractérise en effet par une instrumentalisation saillante des logiques de reconnaissance culturelle. Cependant, ces dernières ne reposent pas sur des contenus de nature prescriptive conçus en amont de l'expérience des usagers de la plateforme. Au contraire, elles caractérisent par la mise en visibilité, auprès des fans de la page, des pratiques les plus représentatives de « l'esprit du *Couchsurfing* ». La *community manager* du SACI s'appuie ainsi directement sur les contenus générés par les utilisateurs (CGU) pour construire ses publications. C'est notamment ce dont elle témoigne lorsqu'elle décrit le processus de conception des publications :

> « *Oui, donc les réseaux sociaux chez Couchsurfing c'est assez facile à faire, parce que les gens ont des expériences tellement géniales que les réseaux sociaux c'est juste publier en quelque sorte ce qu'ils font. En fait Couchsurfing est une question de communauté. Tout dépend des gens qui se réunissent et des amis que vous vous faites, et ce n'est pas tellement, tu vois, la maison dans laquelle tu séjournes ou la chambre. Donc, de cette façon, tant de gens partagent des histoires et des vidéos et des photos de leurs événements et de leurs expériences que ce que j'essaie de montrer cela au reste de la communauté. Je montre comme sont ces expériences authentiques qu'on peut avoir avec Couchsurfing*[324] ».

Cette stratégie se traduit tout d'abord par différentes publications sur les différents médias de *Couchsurfing*, dont la page *Facebook*, visant à agréger un ensemble de contenus qui illustrent les valeurs de la plateforme. Ces demandes s'inscrivent d'emblée dans l'horizon de la reconnaissance culturelle puisqu'elles reposent sur la promesse d'une mise en avant des participants auprès du reste de la « communauté » et d'une estime de soi renouvelée. Le fait d'être montré comme un usager modèle renverrait ainsi à une forme « d'honneur », d'approbation sociale, associé à la mise en avant de capacité et prestations en phase avec les critères culturels valorisés par la plateforme. C'est notamment ce qu'illustre le message suivant :

> « *Couchsurfing, 4 février 2019. Envoyez-nous une photo d'une expérience Couchsurfing mémorable et soyez présenté en vedette sur les murs du siège social de*

[324] Entretien n°4 (2017), collaborateur, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

Couchsurfing ! https://bit.ly/2EYVHRA [Lien : Annonce concernant le concours « hall of heroes][325] ».

À travers ce mode de construction ascendant de la reconnaissance, il s'agit d'une part d'affirmer l'inscription de l'entreprise elle-même dans la communauté de valeurs. Comme le précise l'article de blog associé à la publication les « *trente gagnants seront sélectionnés […] par les salariés de Couchsurfing* ». Cependant, il s'agit aussi d'inscrire ces usagers dans une logique de reconnaissance plus générale, elle-même ascendante. Dans ce cadre, l'honneur ne résulte pas seulement d'une approbation par la direction de la plateforme mais aussi par les usagers-fans du SACI. Comme le précise plus loin l'article les marketeurs « *publier[ont] et partager[ont] l'album photo de l'ensemble des contributions sur la page Facebook*[326]». En théorie c'est donc à une reconnaissance pleine et ouverte à l'ensemble de la « communauté » de la plateforme qu'invite la *community manager*. Dans le cas de *Couchsurfing*, une telle mise en avant des usagers, à partir des contenus qu'ils ont eux-mêmes créés, consiste ainsi à ouvrir ces derniers à l'expérience d'une reconnaissance culturelle massive. Ce type de publication génère bien évidemment son lot habituel de commentaires de type « service client » mais ils tendent également à susciter diverses formes de reconnaissance expressives (à travers des *likes*) ou discursives. C'est par exemple ce dont témoignent les réactions suscitées par la publication d'une photo et d'un texte fourni par un usager à la *community manager* de la page :

> « *Couchsurfing, 10 juin 2017. 'Mon experience Couchsurfing, avec l'hébergement de @usager à Lyon ☺C'était trop bien de rencontrer quelqu'un qui fait le tour du monde. On a tellement parlé, cultures, vie et même pratiqué le chinois [Publication : photo fournie par l'usager] montrant les hôtes et le voyageur]*
>
> *Usager 1 : Cool*
>
> *Usager 2 : Amazing :))*
>
> *Usager 3 : Hi ☺[…]*
>
> *Usager 4 : Merveilleuse ville, merveilleuses personnes*

[325] Capture n°99. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/bX5H-VUd

[326] Document n°107 (2017-2018). « Tableau des documents recueillis » (annexes). URL : https://frama.link/XdH0_Wrw

Usager 5 : J'adore cette expérience, apprendre à connaître de nouvelles personnes et de nouvelles cultures !!!![327] ».

À travers ce type de publication et les réactions qu'elle suscite, la *community manager* ouvre ainsi la voie à la construction d'une forme de reconnaissance culturelle à double sens. En mettant en avant un contenu généré par les usagers, elle fournit d'abord les critères permettant d'accéder à l'estime dans la communauté. Cependant, elle suscite aussi des réactions bienveillantes et approbatives qui font la démonstration du caractère concret et effectif d'une reconnaissance de nature émancipatrice. Ce type de publication tend alors à souligner le caractère possiblement performatif des processus de *community management*, au sens d'une transmission de l'éthique communautaire généreuse et discursive. Le cas utilisé montre en effet l'accumulation, par les usagers, d'un capital-symbolique non-codifié par la *Couchsurfing*. Les *likes* récoltés, et les commentaires bienveillants, s'inscrivent dans l'expérience ordinaire que les internautes font de la plateforme *Facebook*. Ce capital-symbolique est par conséquent relativement éphémère[328] mais il s'ancre bien dans un monde vécu communicationnel qui est « excité » mais en définitive peu contrôlé par les *community managers*. Dans ces conditions nous pourrions être amené à nous interroger sur la pertinence du vocabulaire critique de « l'instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance » et de la « facticité » du capital-symbolique accumulé par les usagers sur ce type de SACI. À quelles conditions peut-on parler d'une instrumentalisation marketing ? Cette idée demeure-t-elle valide lorsque les stratégies engagées génèrent des formes de solidarité ? Et ce d'autant plus sur une plateforme fonctionnant sur un modèle publicitaire et non sur une marchandisation de l'intermédiation elle-même. Ces interrogations appellent à la fois à une confrontation de nos données à une étude des représentations des usagers. Si notre dispositif méthodologique n'intègre pas d'entretiens semi-directifs, il nous offre néanmoins certains indices validant la pertinence d'une étude approfondie et longitudinale du cas de *Couchsurfing*. En effet, l'étude de ce SACI sur une période prolongée nous a permis d'observer la façon dont s'entremêlaient progressivement ces logiques de reconnaissance communautaire et la rationalisation marchande progressive de la plateforme *Couchsurfing*. Comme nous l'avons exposé dans le chapitre précédent, cette dernière se manifeste en particulier par le lancement d'un dispositif payant de « vérification des profils ». Sur la page *Facebook* de l'entreprise, le lancement de cette dernière ne se manifeste

[327] Capture n°94. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/cHd4sgy6

[328] *Il restera figé sur une publication que l'architecture algorithmique du réseau social n'affichera plus sur les fils d'actualité des usagers.*

pas à travers des publications dédiées mais s'insère directement sur des posts mettant en valeur « l'expérience authentique » des usagers. C'est notamment ce dont témoigne la publication suivante. Elle fait suite à un concours de « carte postale », où les usagers-fans sont invités à partager une photo et un récit de l'une de leurs aventures. Comme dans l'exemple évoqué ci-dessus, la *community manager* met en avant le contenu généré par les usagers. Cette fois-ci cependant, la photographie soumise devient le support d'un message de nature stratégique :

> « *Couchsurfing, 7 avril 2017. Concours de cartes postales. Contribution de [usager]. 'Il y a quelques semaines, j'ai eu l'occasion d'accueillir Mantas, un gars incroyable de Lituanie chez moi, à Atlanta […] Quand j'ai posté cette photo sur Instagram, elle avait cette légende : 'Une fois, j'ai rencontré un gars sur Couchsurfing de Lituanie qui vit à Londres et lui a demandé s'il pouvait rester avec moi à Atlanta, mais je l'ai emmené en Floride avec mes meilleurs amis et nous avons eu le meilleur week-end de notre vie. Ce sont les moments imprévus qui rendent la vie mémorable'* » *[Publication : la photo de l'usager-fan accompagnée de la mention : 'Faites-vous certifier, rencontrez le monde'*[329] »

Cette publication peut être abordée comme un indice saillant d'une hégémonie de la sphère marchande et de l'absence d'une forme d'incompressibilité du monde vécu communicationnel des usagers de la plateforme. Comme évoqué dans le chapitre précédent, *Couchsurfing* constitue en effet un cas à part dans la mesure où les pratiques collaboratives sont nées *avec* la plateforme mais dans le cadre d'une activité à but non-lucratif. Par conséquent, si nous avons considéré la page *Couchsurfing* comme un cas témoignant possiblement de la performativité émancipatrice des logiques de *community management*, cette idée appelle à une étude longitudinale des SACI. Cette dernière nous permettrait de saisir les possibles rapports de force et/ou compromis dans lesquelles s'inscrivent les logiques de reconnaissance culturelle.

4.2.2.4) L'empowerment du consommateur LRQDO : support et objet de la critique

La page de *LRQDO* offre en effet une illustration concrète d'un SACI où les commentaires ne renvoient pas seulement à des demandes de type service client, ou à des convergences entre *community managers* et usagers-fans mais aussi à une activité discursive nourrie et critique qui vise, parfois, le modèle économique de la plateforme. Cette dynamique nous semble en partie encouragée par le type d'intermédiation de *LRQDO* (fondée sur la mise

[329] Capture n°88. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/syEyf8je

en relation de consommateurs et de producteurs et non de « pairs ») ainsi que par la politique « éditoriale » du SACI. En effet, les publications de la page *Facebook* de *LRQDO* se caractérisent ainsi par une tonalité politique, voire dans certains cas polémique. Toutes les publications ne s'inscrivent évidemment pas dans ce cadre et nombre d'entre elles visent plus simplement le partage d'expérience entre usagers-fans[330]. En revanche, la tonalité politique de certaines publications tend bien à rayonner plus généralement sur le SACI.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, cette liberté de ton est assumée par la *community manager* comme un moyen pertinent pour susciter des interactions. Susciter le débat apparaît ainsi comme un moyen pour faire réagir les internautes, notamment par des commentaires, et ainsi garantir une exposition suffisante des internautes à la communication stratégique de la marque dans un contexte où *Facebook* demeure en position de méta-stratège par rapport à *LRQDO*. Cette approche vise ainsi à recruter et fidéliser des fans en espérant que cette inclusion dans une « communauté éthique » les conduira à apporter une contribution « sociale » en devenant un consommateur « engagé » voire un usager-collaborateur de la plateforme (les responsables de ruche qui assurent l'intermédiation entre les consommateurs et les producteurs). Dans ce contexte, les échanges sont marqués par une construction plus conflictuelle de la communauté d'appartenance. En effet, l'instrumentalisation des logiques de reconnaissance culturelle ne se fondent pas ici sur les systèmes réputationnels, qui codifient les conditions d'accès à l'estime de soi dans la communauté, mais bien plutôt sur une activité discursive et expressive[331]. Dans le cas de *Blablacar* et de *Couchsurfing*, il s'agissait en effet de poser la solidarité et la générosité entre pairs comme un critère permettant d'accéder à la reconnaissance culturelle au sein de la communauté d'usagers de la plateforme. L'estime de soi se « gagne » ainsi à travers une forme de travail social dont les systèmes réputationnels rendent compte à travers l'attribution d'un capital symbolique à chacun des utilisateurs. Dans le cas de *LRQDO*, la page *Facebook* sert principalement à recruter et fidéliser des usagers-consommateurs, dont la « contribution » se limite à acheter en ligne puis à récupérer leurs produits auprès d'une « Ruche ». Dans ce cadre, l'instrumentalisation des logiques de reconnaissance culturelle prend plutôt appui sur une adhésion morale à la marque.

[330] Voir la publication précédente.
[331] Seule la réputation des producteurs est codifiée à travers un système de commentaires réservé aux seuls responsables de ruche.

LRQDO cherche ainsi à agréger des fans qui se reconnaissent dans une forme de « consommation engagée » dont les contours sont volontairement larges afin de susciter l'adhésion du plus grand nombre. Comme le résume bien la *community manager* :

« *On aime tout le monde ! Juste on est écolo et pour le local et que le producteur fixe son prix. Mais tu pourras jamais savoir si la ruche elle est de droite ou de gauche. Les gens pensent qu'on est gaucho parce qu'on est écolo et d'autres gens pensent qu'on est de droite parce que on est un start-up tu vois ?*[332] ».

Cette approche de la consommation engagée suscite donc des motifs d'adhésion variés. La « communauté » d'usagers-fans constitue ainsi un collectif hétéroclite sur le plan moral. La *community manager* propose d'ailleurs de distinguer deux grandes catégories de « fans » :

> « *Alors, il y a plusieurs segments. C'est tous des gens qui aiment manger et qui veulent des bons produits ça c'est clair. Soit ça vient du fait qu'ils aiment les bons produits, les 'cuisiniers', soit ça vient du côté 'tradition'. Leurs parents aimaient faire à manger etc… Des gens qui ne sont pas du tout urbains en fait, qui connaissent tous les producteurs à côté de chez eux, le côté 'agriculture'. Et il y a d'autres personnes, c'est dans une mouvance de 'revoir ses valeurs' et faire gaffe à l'environnement, faire gaffe à la planète. C'est intéressant du coup parce que la Ruche elle peut toucher des gens qui aiment la bouffe et des gens qui aiment l'écologie. Donc nous est un mélange d'un peu tout ça. Il y a ceux qui aiment manger et les militants. Donc c'est ce que je mets en avant dans mes posts. Je vais avoir des gens qui sont en mode 'go zéro déchets' et d'autres qui sont en mode 'balek, j'ai envie de manger de la bidoche avec de la fourme d'ambert quoi'*[333] ».

Cette construction duale d'une communauté de valeurs n'est pas anecdotique. La référence à une forme d'hédonisme culinaire engagé est en effet suffisante pour attirer les internautes mais trop large pour pouvoir générer de l'estime sociale. L'instrumentalisation des logiques de reconnaissance culturelle ne repose alors pas sur le fait de s'inscrire dans des finalités abstraitement définies par les marketeurs. Elle repose bien plutôt sur le fait de stimuler les interprétations que les internautes se font de la « communauté de valeurs » qu'accueillerait le SACI. Nous retrouvons finalement ici instrumentalisées les logiques identifiées à un niveau sociétal par Axel Honneth au sujet de la construction de l'estime sociale. Comme le précise

[332] Entretien n°7 (2018), collaborateur, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[333] *Idem*.

bien le philosophe allemand, la reconnaissance culturelle ne résulte pas d'une définition universelle en amont du monde vécu des individus. Elle résulte bien plutôt d'une « *pratique interprétative secondaire* » qui « *ne peut être comprise autrement que comme un conflit culturel chronique : les rapports d'estime sociale sont […] l'enjeu d'une lutte permanente, dans laquelle les différents groupes s'efforcent sur le plan symbolique de valoriser les capacités liées à leur mode de vie particulier et de démontrer leur importance pour les fins communes* ». L'instrumentalisation marketing de cette logique ne consiste donc pas à réifier et à opposer directement des systèmes de valeurs mais bien plutôt à stimuler l'émergence de ces pratiques interprétatives. Celles-ci peuvent viser la définition des « qualités et capacités concrètes » dignes de reconnaissance du point de vue de la plateforme mais elles prennent souvent une envergure plus large. C'est notamment ce dont témoigne cet échange suscité par une publication, livrée sans source ni argumentation préalable :

> « *LRQDO, 11 juillet 2016. – Le chiffre de la semaine – De l'horreur de naître porc. [Publication : 95% des cochons français ne voient jamais la lumière du jour]*
>
> *Usager 1 : On voit la différence de goût entre le porc acheté par la ruche et celui de la grande distribution. C'est un choix mais,vive lè circuit court [1 like].*
>
> *Usager 2 : Le goût de la mort et de cadavre n'est pas le même ? [1 like]*
>
> *Usager 2 : Même un cochon bio élevé en plein air fini tué dans un abbatoir, avec toutes les horreurs qui vont avec…. [2 likes]*
>
> *[…] Usager 3 : le cochon bio a une vie plus digne que les autres, alors pourquoi vous (les vegans) le blâmez aussi? le raisonnement 'si on respecte les animaux, on ne les mange pas' devrait s'appliquer aux plantes aussi vu que ce sont des êtres vivants très évolués non?*[334] ».

Comme le montre cet échange, le conflit « culturel chronique » se manifeste à la fois par des échanges discursifs mais aussi par des formes de participation expressive (des *Likes* sur les commentaires) visant à appuyer symboliquement une interprétation plutôt qu'une autre. Du point de vue des *community managers*, la nature agonistique de ces échanges est plutôt positive. Elle répond d'une forme « d'ingénierie sociale et symbolique » (Floris, 1996) permettant de générer les interactions nécessaires à la mise en visibilité des publications de la marque sur le

[334] Capture n°124. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/qRWXWykJ

réseau social et de développer « l'auto-production de contenus » (Galibert, 2015a) à partir d'une participation authentique. En revanche, il est certain qu'une telle stratégie comporte un coût en termes de gestion et de modération des échanges. Les échanges que ces publications suscitent s'inscrivent dans la « libération des subjectivités » chère à Dominique Cardon (Cardon, 2010) et débordent régulièrement le cadre d'une argumentation raisonnable et raisonnée d'inspiration procédurale (Habermas, 1987). Comme le rappelle bien Olivier Galibert (2015), « *En abandonnant le principe d'une éthique de la discussion partagée a priori par les internautes, les Community managers sont, dans ce cadre, les garants de l'efficacité du dispositif* » mais aussi de la légalité des échanges. Dans le cadre de la page *Facebook*, suscitant possiblement une participation massive, il devient difficile de ne compter que sur une institutionnalisation juridique d'une « éthique de la discussion » (à travers une charte ou des pratiques de modération par exemple). D'ailleurs, la page de *LRQDO* n'en présente aucune. Nous pouvons postuler que l'architecture algorithmique de *Facebook* fait apparaître les chartes comme des dispositifs peu adaptés à des SACI où la participation est éphémère et sporadique ; les internautes tendant la plupart du temps à entrer dans l'échange non par la page mais bien par l'apparition d'une publication sur leur fil d'actualité. Dans ce cadre, les *community managers* se livrent à une activité de modération intense et complexe, entre modération automatisée et modération manuelle des échanges aidé des possibles « signalements d'internautes ». Nous retenons pour preuve de l'intensité de cette activité de modération le témoignage de la *community management* de la page *LRQDO* (« ça me prends beaucoup de temps ») mais aussi le nombre conséquent de « commentaires filtrés » que présentaient les échanges observés. Par ailleurs, nous retenons également le caractère « complexe » de cette activité dans la mesure où le *community manager* doit veiller à ne pas faire peser une pression rationalisatrice trop importante sur des échanges qui participent, quoi qu'il en soit, à la mise en visibilité de sa communication stratégique. Il s'agit ainsi de modérer tout en préservant la liberté de parole qui suscite les commentaires des usagers, y compris ceux qui s'avèrent relativement critiques vis-à-vis de la plateforme elle-même. En effet, cette activité discursive agonistique n'épargne pas l'organisation qui les favorise. C'est par exemple ce dont cet échange où un « fan » met en doute le modèle économique de la plateforme, sous une publication qui invitait pourtant les internautes à le célébrer leur adhésion à un mouvement socialement innovant :

> « *LRQDO, 10 octobre 2016. - Le chiffre de la semaine - 'L'agriculture va mal' : oui, mais laquelle ? [Publication : 21 nouvelles fermes se sont installées en France au 1er trimestre 2016]*

Usager 1 : La ruche qui dit oui, faudrait m'expliquer pourquoi les 4 poulets sont vendu 100€ alors que chez l'agriculteur on paye 60€???? Je précise que l'agriculteur est le même avec qui vous travaillez... Pour moi vous n'êtes que des voleurs surfant sur la vague du local...

Usager 2 : Renseignez vous avant de tenir ce genre de propos..... ☺

Usager 1 : Aurélie Denion Vous pensez que j'écris sans savoir??? C'est du vécu malheureusement!!![335] ».

Contrairement aux cas évoqués sur la plateforme de *Airbnb*, ce type de commentaire ne renvoie moins à une « plainte » concernant les modalités de l'intermédiation qu'une critique de l'intermédiation elle-même. L'illustration choisie n'est une nouvelle fois pas anecdotique. Elle s'inscrit dans une vague de critiques récurrentes qu'essuie la plateforme sur les réseaux. Une nouvelle fois la *community manager* en propose une catégorisation critique :

« *Alors les gens, soit c'est des pro-AMAP qui ont une mauvaise image de nous mais fausse. C'est ça qui est horrible et qui vont nous tacler en disant :* « *vous prenez 50% de marge aux producteurs* «*. Non trop pas… Et puis 'c'est pas du fait maison'. Eh ben si c'est même du local. Donc des gens mal informés qui veulent juste cracher leur venin. Ce qui arrive souvent sur les réseaux sociaux. Ou soit c'est des gens qui ont encore une mauvaise image et qui disent 'c'est que pour les riches bobos à Paris'*[336] ».

Les critiques des usagers se situent ainsi au cœur de l'activité de modération des *community managers*. Cette activité demeure cependant sensible et ne peut pas faire l'objet d'une mise en processus comme dans le cas d'une question et/ou d'une réclamation de la part d'un usager. En répondant directement, la *community manager* court ainsi le risque d'exposer une parole stratégique et policée contrastant avec le ton polémique et subjectif des discussions. Face à ce dilemme, l'instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance constitue un outil à la disposition des *community managers* pour développer une modération s'inscrivant dans la tonalité des échanges. Ces derniers comptent en effet d'abord sur les usagers de la plateforme pour fournir une réponse, avant d'envisager une intervention ; laquelle n'aura pas la même force. Face à une critique, ces derniers tendent en effet à assurer la défense de l'entreprise et à démontrer sa capacité à répondre à des fins communes. Ce faisant, ils défendent

[335] Capture n°127. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/bobrC_ev
[336] Entretien n°7 (2018), *op. cit.*

aussi la légitimité de la plateforme en tant qu'institution pour accéder à l'estime sociale. C'est notamment ce qu'illustre ce témoignage de la *community manager* de *LRQDO* lorsqu'elle explique l'importance des « responsables de ruche » dans le cadre de son activité de modération :

> « *Du coup, ils sont tellement à fond dans leurs valeurs que si quelqu'un critique c'est comme s'ils avaient fait le mauvais choix. Il y en a plein qui vont répondre : 'eh ben nan, moi je suis responsable de ruche, ça se passe comme ça'. Même des gens qui disent : 'j'aimerais bien ouvrir une ruche et savoir comme ça se passe' et eux ils répondent : 'bah écris-moi un message et je te raconte'*[337] ».

En ce sens, l'instrumentalisation des logiques de reconnaissance culturelle n'est pas systématiquement générale. Comme nous l'avons vu, un tel objectif est difficile à tenir pour des pages suscitant un nombre conséquent d'interactions dans un cadre sociotechnique favorisant des formes de participation sporadiques et éphémères. L'instrumentalisation des logiques de reconnaissance culturelle peut alors viser des groupes ciblés correspondant à un versant particulier de l'intermédiation. Dans le cas de *LRQDO*, les « responsables de ruche » constituent ainsi un groupe pertinent pour encadrer les pratiques interprétatives et faire des plateformes des instances légitimes, capables d'offrir des critères d'estime applicable au monde social vécu. Dans ce cas précis, étant donné le statut des usagers (cf. chapitre précédent), le phénomène peut être analysé comme une forme de radicalisation néo-libérale de la figure du « salarié-communicant » identifiée par Thomas Heller (2016). Comme dans notre exemple, les responsables de ruche sont en effet invités à « *incarn[er] des valeurs de l'entreprise dans les comportements au travail* » et à « *s'impliqu[er] dans des pratiques et supports de communication* ». Pour valider la pertinence de cette hypothèse, il serait cependant nécessaire de croiser nos données avec une étude des représentations de ces intermédiaires essentiels au fonctionnement de la plateforme. C'est tout du moins à cette condition qu'il serait possible de discuter le prolongement de l'idée honnethienne d'une injonction à la réalisation de soi source de souffrance dans le cadre des organisations de l'économie collaborative. Cette prudence est d'autant plus importante que l'instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance culturelle peut aussi s'entremêler à des témoignages d'une émancipation sociale. C'est notamment ce que nous proposons d'interroger à travers le cas de *Couchsurfing,* et de façon plus complexe à travers celui de *Blablacar*.

[337] Entretien n°7 (2018), *op. cit.*

4.2.2.5) Une solidarité institutionnalisée et critiquée : le cas de Blablacar

À travers le cas *LRQDO*, nous avons pu approcher les tensions générées par une instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance culturelle par les *community managers*. Dans ce cadre, nous avons pu observer que les marketeurs revendiquaient la délégation d'une partie du travail de modération à un certains groupes d'usagers ciblés. Le cas de la page de *Blablacar* donne à voir des logiques semblables.

Dans la sous-section précédente, nous avons montré que la page *Facebook* de *Blablacar* se caractérisait par des publications visant à mettre en visibilité la reconnaissance codifiée que s'échangent les usagers au sein de la plateforme mais aussi certains usages témoignant des valeurs défendues par la plateforme. Ce type de publication contribue ainsi à rendre public et à codifier les critères sur la base desquels les usagers pourront accéder à l'estime sociale sur la plateforme. Dans le cas de *Blablacar,* les *community managers* insistent plus particulièrement sur la dimension de solidarité entre les usagers. Ces valeurs ne se limitent pas à des prescriptions ou à des injonctions dans la mesure où elles donnent également lieu à la mise en place de dispositifs dédiés. Ces derniers peuvent être appréhendés comme des marqueurs d'une institutionnalisation de la communauté de valeurs dans laquelle les *community managers* cherchent à inscrire les usagers de la plateforme. Nous avons plus particulièrement recensé trois dispositifs de ce type lors de nos observations.

Les publications assurant la mise en avant de ces dispositifs suscitent de nombreuses réactions, que ce soit en termes de « *likes* » ou de « commentaires ». Bien que cette activité soit le fruit de stratégies de *community management* (une visibilité à la fois achetée et optimisée par des créations « engageantes »), elle conserve un caractère participatif. En effet, les commentaires ne se limitent pas à des plaintes de consommateurs mais génèrent des échanges vifs et argumentés dans lesquels sont discutés la réalité et l'authenticité des valeurs affichées par la plateforme. Ces pratiques interprétatives, souvent conflictuelles, font l'objet d'un intense activité de modération. C'est notamment le cas lorsque *Blablacar* met en avant, sur sa page, un dispositif aux ambitions « solidaires » comme en témoigne cette publication :

> *« Blablacar, 18 juillet 2017. Déjà plus de 70 000 places VaVaCances à 5€ ont été proposées ! Conducteurs, il est encore temps de devenir un super-héros : vous avez jusqu'au 15 août pour proposer une place VaVaCances et aider un passager à partir en vacances. #Blablacar continue de soutenir les conducteurs en offrant la commission*

sur ces places. Découvrez l'effet VaVaCances => http://blbl.cr/GraceAVous. Bonne vacances à tous ☺[338] ».

Selon l'article de blog qui lui est consacré, ce dispositif visant à institutionnaliser une forme de solidarité entre les usagers permet donc aux conducteurs qui le souhaitent de « *proposer une de leurs places en covoiturage à 5€*[339] ». Le dispositif témoigne ainsi d'une instrumentalisation relativement des logiques de reconnaissance culturelle car l'enjeu ici est bien l'élaboration d'une communauté de solidarité. Les usagers sont en effet incités à se montrer à se montrer généreux – par une forme de « don » – et ainsi à s'extraire, pour un temps, d'un horizon utilitariste pour s'engager dans une forme de contribution collective – dans un « travail social » au sens honnethien. À travers ce dispositif, il s'agit d'une part de recruter et/ou des fidéliser des voyageurs en rendant plus accessibles les trajets en covoiturage. D'autre part, il s'agit également d'engager les internautes dans une éthique communautaire de nature à institutionnaliser des motifs d'action anti-utilitariste source de confiance. Cependant, une telle instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance présuppose que les conditions sociales d'une telle « lutte » symbolique aient été réunies au préalable. Or, en l'occurrence, cette opération lancée à grands renforts d'annonces publicitaires ne repose sur aucun déni de reconnaissance préalablement validé et discuté par les usagers. Dans ce cadre, le SACI n'est en effet pas mobilisé comme un espace de construction collective d'un tel dispositif mais bien le relai de celui-ci en amont de toute participation des usagers-fans. Aussi, si l'entreprise déclare sur son blog que « *Plus de 145 000 places VaVaCances ont été proposées*[340] » la page *Facebook* donne lieu à une intense activité participative visant à discuter les motifs, contours et modalités du dispositif « solidaire ». Cela ne signifie pas pour autant que l'ensemble des commentaires sont négatifs. En revanche, c'est bien la question du caractère instrumental du dispositif qui est au centre des débats. Les *community managers* de la marque ne sont donc pas conduits à remercier les contributions d'internautes enthousiastes mais bien à s'engager dans un processus de justification répétitif et laborieux vis-à-vis d'une multitude de commentaires très critiques se répondant rarement et s'additionnant les uns sous les autres. L'intensité de la critique est d'ailleurs le sujet d'un court échange entre quelque usagers-fans et un des *community managers* du SACI :

[338] Capture n°49. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/E5mZm94X
[339] Document n°57 (2017-2018). *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/osLTkG2f
[340] Document n°67 (2017-2018). « Tableau des documents recueillis » (annexes). URL : https://frama.link/VoUp-xpZ

« Usager 1 : Effectivement cette histoire à 5€ n'est finalement pas une très bonne idée et n'a fait que générer de l'agressivité et de l'incompréhension [4 likes]

Usager 2 : En quoi de l'agressivité ?

Usager 1 : ben vous n'avez qu'à voir les commentaires

Usager 3 : oui en effet il y a eu beaucoup d'incompréhension engendrant de l'agressivité autour de cette inititive

Blablacar : Je prends note de votre retour mais nous avons également de très bon retours et des conducteurs et passagers très contents de cette initiative☺ils s'expriment moins sur les commentaires, c'est dommage.

Usager 3 : oui c'est ballot[341] ».

Ce type d'échange illustre bien le côté périlleux d'une instrumentalisation marketing des logiques culturelles. Ces dernières constituent certainement une tentation pour des marketeurs désireux de mettre en avant l'éthique communautaire dont se réclament les plateformes. Le fait de décréter une solidarité « de fait » entre les usagers de la plateforme tend cependant à exposer les gestionnaires des SACI à un retour participatif critique. En réalité, nous touchons ici aux limites d'une application du « modèle émancipatoire de la communauté virtuelle » dans le cadre des plateformes de réseaux sociaux. Les *community managers* revendiquent ainsi de travailler à partir d'un idéal de socialisation communautaire mais tout en étant engoncés dans un dispositif à vocation publicitaire. Engagés dans une lutte pour la visibilité médiatique, ces derniers se confrontent ainsi à une parole éphémère et difficilement contrôlable à rebours de l'éthique communautaire qu'ils sont chargés de défendre, ou tout du moins de chercher à construire. Il en résulte des collectif « d'usagers-fans » de très grande taille, qui se conçoivent rarement comme tels mais auxquels les *community managers* sont chargés de parler dans le langage reliant de la communauté. Dans le cas de *Blablacar*, ce décalage se manifeste par des pratiques de *community management* qui sont nécessairement contraintes à la standardisation des échanges, contribuant à éloigner toujours un peu plus la perspective d'une socialisation communautaire émancipatrice. C'est idée est bien illustrée par une série de posts publiés par *Blablacar* au printemps 2018, lors de la grève de la SNCF.

[341] Capture n°49 - *bis*. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/E5mZm94X

Dans ce contexte, les marketeurs de la plateforme ont jugé pertinent de mettre en place un dispositif de communication stratégique visant à promouvoir le covoiturage comme une solution de repli pour les déplacements quotidiens. Intitulée « *#touscovoitureurs : les belles histoires de covoiturage pendant la grève*[342] » ce dispositif se décline en une vingtaine de publications destinées à diffuser et recueillir des témoignages de la « solidarité » des usagers de *Blablacar*. C'est tout du moins en ce sens que l'article de blog agrégeant l'ensemble de ces témoignages introduit le dispositif : « *Notre communauté repose sur les valeurs de confiance et d'entraide, et la grève de ces dernières semaines l'a encore prouvé*[343] ». Sur la page *Facebook*, ce dispositif a suscité une activité discursive intense, dont nous avons identifié le pic, d'un point de vue quantitatif, avec la publication signalant le lancement de l'opération (plus de mille deux-cents commentaires[344]). Comme dans l'exemple précédent, cette instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance culturelle suscite l'ire de nombreux « fans » et plus généralement un ensemble d'échanges relativement conflictuels. Face à cette participation massive et critique, les *community managers* tendent ainsi à appliquer les principes routiniers de gestion des plaintes (Jammet, 2019) à des commentaires souvent porteurs d'une critique d'ordre théorique. De ce point de vue, les *community managers* semblent alors moins garants d'une « éthique de la discussion » que les acteurs d'une gestionnarisation de la critique. C'est notamment ce dont témoigne cet échange où les internautes discutent en « passant par-dessus » l'intervention standardisée d'un des *community managers* de la marque (on retrouve en effet ce message-type dans plusieurs échanges suscités par la publication). Ce faisant, ces derniers dépassent l'*empowerment* utilitariste promu par les *community managers* :

> « *Blablacar, 21 mars 2018. 📣Grève : les covoitureurs s'entraident ! Durant la grève, que vous soyez à la recherche d'une solution pour partir en voyage ou pour vous rendre au travail, les communautés Blablacar et Blablalines sont là pour vous ☺ [Publication : Grève : les covoitureurs s'entraident]* «

[342] Document n°71 (2017-2018). *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/RUdG-kag
[343] *Idem.*
[344] D'une façon plus générale, il s'agit même de la publication ayant suscité le plus de commentaires sur l'ensemble du SACI durant notre période d'observation.

Usager 1 : Pour que les travailleurs puissent protéger leurs conditions de travail… Blablacar vous covoit… Et freebulle vous trouver une solution pour vos enfants 💪💪 Prochaine grève même pas peur [1 like]

Usager 2 : Demain c'est peut être vous dans la rue ne jamais crier victoire surtout par les temps qui court [1 like]

Usager 3 : C'est la que l'on voit toute la solidarité entre francais, certains se battent pour survivre et sont dans la rue. Alors que d'autres se réjouissent de pouvoir aller a leur travail en narguant meme ces mouvements. Vous mefaites vomir par votre egoisme et votre ironie. Vos enfants vous remercieront plus tard car chomage, precarite, pauvrete, insecurite seront bientôt leur quotidien. Le pire c'est que vous n'avez meme pas honte [2 likes]

Usager 4 : Et ceux qui comme moi pensent que c'est justement en rationalisant les dépenses publiques qu'on fera baisser le chômage, l insecurité…. Vous leur répondez quoi? [1 like]

Blablacar : Bonjour. Nous ne cherchons pas à créer de débat ou à nous positionner. Notre seul souhait est d'apporter une solution de mobilité aux voyageurs et faire en sorte qu'entraide et solidarité prévalent à un moment où les gens en ont besoin. Merci, Théophile de Blablacar [2 likes]

Usager 5 : [usager 2] Il ne s'agit pas de victoire mais de contrer les emmerdeurs

Usager 4 : Qui parle de supprimer des emplois ds les hôpitaux ou les écoles? On peut rendre les services publiques bien plus efficients sans virer du monde, non ? Ou faut recruter 2 millions de fonctionnaires et nationaliser Blablacar pour que vous soyez content [1 like]

Usager 5 : C'est la meilleure de l'année. Ce sont ceux qui essaient d'aller travailler a qui on met des bâtons dans les roues[345] ».

Notons cependant que si les *community manager*s n'ont aucune prise sur les échanges, ces derniers demeurent soumis à une modération automatisée (de nombreux commentaires sont « filtrés »). Surtout, cela ne signifie pas pour autant que la zone de commentaire constitue un

[345] Capture n°73.6. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/d3WwNhsC

espace définitivement déraisonnable et déraisonné. Cette idée est bien illustrée par cet échange au cours duquel les internautes modèrent une « fausse information » circulant régulièrement sur la page *Facebook* de *Blablacar*. Cette discussion montre que les échanges critiques suscités par l'instrumentalisation des logiques de reconnaissance culturelle ne sont pas tout à fait déliés d'une éthique communautaire :

> « *Blablacar, 21 mars 2018. Grève : les covoitureurs s'entraident ! Durant la grève, que vous soyez à la recherche d'une solution pour partie en voyage ou pour vous rendre au travail, les communautés Blablacar et BlaBlaLine sont là pour vous* ☺
>
> *Usager 1 : Pour la petite histoire, il peut être intéressant de savoir sur Blablacar a été rachetée par la Société National des Chemins de Fer Français (SNCF) ! [2 likes]*
>
> *Usager 2 : Non en fait… SNCF a acheté carpooling mais pas Blablacar à ma connaissance.*
>
> *Usager 1 : Blablacar, désolé pour mon erreur merci pour cette précision.*
>
> *Usager 3 : Oui merci la SNCF qui a des parts chez Blablacar* 😥😥😥😥 *[…]*
>
> *Usager 4 : C'est une fausse rumeur, renseignez vous ;) Blablacar à déjà répondu à cela dans les commentaires* ^^
>
> *Usager 5 : https://www.liberation.fr/checknews/2018/03/16/la-sncf-aurait-des-parts-dans-Blablacar-est-ce-vrai-ou-pas_1653241*[346] ».

Il demeure que cette exemple s'inscrit dans un ensemble de publications qui montrent la difficulté que rencontrent les *community managers* dans l'instrumentalisation marketing de logiques de reconnaissance culturelle dans un contexte social turbulent. Dès lors, ce type de pratiques est-il hors d'atteinte pour les *community managers* sur les pages *Facebook* étudiées ?

Une affirmation de ce type réduirait le développement des logiques de reconnaissance à la seule responsabilité des *community managers*. Or, ces derniers semblent aussi témoigner d'une certaine conscience des limites de leurs interventions – ou tout du moins des limites d'une parole institutionnalisée sur ce type de dispositif. De ce point de vue, l'instrumentalisation marketing des logiques de reconnaissance semble également passer, comme dans le cas de *LRQDO*, par la sollicitation de certains groupes ciblés d'internautes. À ce titre, la page

[346] Capture n°73.9. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/d3WwNhsC

Facebook de *Blablacar* sert aussi à recruter des usagers-experts. À travers différentes publications, il s'agit ainsi d'inciter les internautes à s'inscrire plus nettement dans l'horizon des valeurs de la plateforme en institutionnalisant leur expertise. Nous pouvons finalement aborder ces messages comme un injonction à l'*empowerment* collaboratif. Ce type de processus passe notamment par différents dispositifs, dont celui des « ambassadeurs », dont nous avions déjà entrevu les possibilités dans le cas de *Couchsurfing*. Dans le cas de *Blablacar* le terme « ambassadeur » renvoie à un statut accessible aux internautes remplissant un certain nombre de critères. Comme l'explique notamment ce document tiré de la *FAQ* de *Blablacar*, les ambassadeurs sont des internautes qui ont suivi les prescriptions d'usage et de comportement adressées par les plateformes : « *email et mobile vérifiés ; préférences choisies ; photo de profil présente ; 12 avis reçus ; 90 % des avis reçus sont positifs ; présente une ancienneté de plus de 12 mois*[347] ». En bénéficiant du statut d'ambassadeur, les usagers peuvent alors postuler pour intégrer la communauté des « *Blablahelpers* ». Selon le blog de l'entreprise, « *Les Helpers sont [des] Ambassadeurs, de vrais passionnés de covoiturage. Ils aiment aussi répondre en direct aux questions des utilisateurs sur leur temps libre » à travers une fenêtre de tchat bleue en bas à droite du site*[348] ». Sur la page *Facebook*, la mise en avant de cette communauté d'usagers-experts constitue une opportunité supplémentaire pour les *community managers* de mettre en avant les valeurs de solidarité de la plateforme. C'est notamment ce dont témoigne cette publication :

> « *Blablacar, 11 février 2019. Des échanges en direct avec l'équipe Blablacar, ça vous dirait ? Ça se passe en vidéo tous les jeudis à 12h30 sur le BlaBlaHelp, le tchat communautaire entre covoitureurs. Inscrivez-vous et partagez plus qu'un trajet ☺* http://blbl.cr/DevenezHelper *[Image : photo d'une visioconférence entre les équipes Blablacar et des membres du Blablahelp]*[349] ».

Il s'agit bien ici d'une nouvelle mise en visibilité d'un dispositif solidaire. Les *Blablahelpers* sont présentés par les *community managers* comme une communauté dont les membres sont au service des usagers ordinaires. Les « *helpers* » sont censés incarner les valeurs de solidarité dont se réclame l'entreprise. Si ce type de dispositif fait également l'objet de critiques, ces dernières sont moins nombreuses et surtout moins virulentes que dans les deux

[347] Document n°78 (2017-2018). *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/aASmxghg
[348] Document n°32 (2017-2018). *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/4qnyCyRr
[349] Capture n°63. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/Zbx5tg9F

autres cas présentés précédemment. La zone de commentaires devient alors un lieu d'intervention pour les « *helpers* » eux-mêmes qui tendent à mettre en scène l'intimité de la communauté, les liens de proximité qu'ils entretiennent avec les *community managers* de la plateforme mais aussi à répondre aux potentielles questions des internautes désireux d'intégrer ce dispositif solidaire. C'est notamment ce qu'illustrent les échanges les plus « likés » de cette publication.

> « *Blablacar, 26 novembre 2018. 4 ans déjà que le BlaBlaHelp incarne l'entraide entre covoitureurs ☺ Partage, challenge et bonne humeur : revivez l'anniversaire de cette incroyable communauté comme si vous y étiez ! Et si l'année prochaine, vous en faisiez vous aussi partie ? N'attendez plus, devenez Helper ➞ http://blbl.cr/DevenezHelper*
>
> *Usager 1 : Ca a l'air sympa le Blablahelp ! J'ai deja eu des conseils de helpers, dont un super de Lyon, au top !*
>
> *Usager 2 : Heu je vois pas de qui tu parles*
>
> *Usager 1 : Un mec qui m'a super bien conseillé ! Il a géré mon souci comme un pro*
>
> *Usager 2 : je cherche encore*
>
> *Usager 1 : mais ... enfin apres il est plus là pour longtemps ! Les meilleurs partent toujours en 1er !*[350] ».

Ou encore ces échanges sous la même publication entre des usagers qui semblent être des « *helper*s », les *community managers* et des usagers-fans désireux d'intégrer la « communauté » :

> « *Usager 1 : Des liens précieux, des moments intenses pour aller plus loin ensemble , et plus longtemps avec vous ! 😍 Merci Helpers et Mouettes adorées*
>
> *Blablacar : ♥ Merci [usager 3]*
>
> *Usager 2 : Bien dommage qu'il y est que les ambassadeurs qui peuvent aider*
>
> *Usager 1 : Pour aider, il faut l'expérience...vous y viendrez vite si vous le souhaitez vraiment ;)*

[350] Capture n°64. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/dUsxcHGX

Usager 3 : Déjà que quand on voit le niveau de certains ambassadeurs ..

Blablacar : Bonjour [usager 1], pour le moment c'est en effet réservé aux Ambassadeurs. Le BlaBlaHelp permet à nos plus anciens et fidèles utilisateurs de partager leur expérience avec les autres membres du site 😊[351] ».

Dans ce cadre, on observe que l'instrumentalisation des logiques de reconnaissance culturelle opère aussi, peut-être de façon plus efficace, par la mise en avant de communautés d'usagers-experts. Il convient alors d'interroger le rôle de ces dernières dans la structuration de l'activité en ligne mais aussi les formes de mises en récit dont leur engagement fait l'objet dans les productions des marketeurs. À partir d'une analyse de ces communautés d'usagers-experts, il nous semble possible de nous rapprocher d'une illustration saillante des processus d'*empowerment* que nous recherchons. C'est tout du moins le type de questionnement que nous soulèverons dans la troisième section de ce chapitre. Auparavant, il nous semble nécessaire de tirer les enseignements plus généraux de l'observation des pages *Facebook* des quatre entreprises étudiées.

4.3) Les *community managers* : entre réflexivité et délégation

4.3.1) Le « pouvoir » des fans ?

Les observations menées dans la sous-section précédente nous conduisent à interroger l'hypothèse que les plateformes auraient moins incorporé la culture participative qu'elles n'y seraient confrontées de fait. Comme nous l'avons montré, la plateforme *Facebook* constitue en effet un dispositif de nature à remettre en question la répartition des rôles entre plateforme d'intermédiation et usagers. Les premières mettent en place des stratégies mais ces dernières sont toujours contraintes par un acteur méta-stratège qui est *Facebook*. L'instrumentalisation du lien communautaire semble constituer une heuristique qui travaille toujours *a minima* l'activité des *community managers*. Cependant, à l'exception de *Couchsurfing* - qui présente certains signes de convergence entre usagers et plateforme – les cas étudiés tendent surtout à témoigner du caractère tacticien et critique des « fans ». Ces derniers se montrent plus particulièrement rétifs à actualiser les logiques de reconnaissance culturelle dans lesquelles les *community managers* tentent de les engager. En somme, ne serait-il pas plus juste de parler d'un *empowerment* des consommateurs via les réseaux sociaux plutôt que d'une instrumentalisation

[351] Capture n°63 - *quater*. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/dUsxcHGX

accomplie d'un idéal de socialisation communautaire constituant le support d'un véritable marketing de l'*empowerment* ?

En repartant de la conceptualisation que nous avons proposé de l'*empowerment* dans la première partie, il nous semble possible de mettre à distance ces deux hypothèses. En effet, si le terme d'*empowerment* peut séduire par sa plasticité, il nous semble qu'il gagne aussi à être clairement délimité afin de ne pas exagérer des phénomènes pourtant bien connus et conceptualisés par la sociologie des médias et/ou des usages. De ce point de vue, le terme d'*empowerment* tend souvent à être utilisé comme un mot-valise. Il décrit alors des phénomènes sociaux aussi divers (et parfois incompatibles) que l'autonomie de l'usager, le rejet ou l'appropriation de certains dispositifs, la culture de la contribution et les potentielles pratiques de résistance dont elle recèle face au « capitalisme informationnel » (Proulx, 2011), la participation des consommateurs (Füller, Mühlbacher, Matzler, & Jawecki, 2009) ou encore les dynamiques de construction identitaire en ligne (Zhao, Grasmuck, & Martin, 2008). Une fois la liste faite, il semblerait qu'il ne reste de l'*empowerment* qu'un mot visant à rappeler que l'internaute 2.0 est « actif ». Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille renoncer à chercher ce à quoi peut renvoyer l'*empowerment* dans ces pratiques. Cependant, pour ce faire, il est nécessaire de prendre en compte l'histoire du concept qui, comme nous l'avons montré, n'est ni mineure sur le plan social, ni à sous-estimer sur un plan académique et théorique. Nous préférons ainsi aborder l'*empowerment* comme une heuristique dont nous pensons pouvoir identifier les traces en retenant qu'il renvoie à un processus plus ou moins rationalisé et/ou plus ou moins institutionnalisé.

Dans cette perspective, les pages *Facebook* ne témoignent que faiblement de ce type de logiques. Les *community managers* visent bien la construction d'un sentiment d'appartenance chez les usagers-fans afin d'engager les énergies participatives dans une direction favorable aux intérêts de la plateforme. Cependant, comme l'a montré la sous-section précédente, les caractéristiques sociotechniques des pages *Facebook* limitent les effets des stratégies mises en place. Les SACI observés engagent un nombre conséquent d'internautes dans des interactions éphémères qui rendent difficile le déploiement d'un *empowerment* sociotechnique et plus encore idéologique des usagers-fans. Dans un tel contexte, l'animation d'échanges constructifs est rare et les *community managers* sont conduits à modérer les échanges selon des techniques standardisées empruntées à la gestion de la relation client qui semble relativement éloignée de l'instrumentalisation marketing de la socialisation communautaire que nous postulions. La perspective d'un marketing de l'*empowerment* aux effets tangibles apparaît d'autant plus

limitée que les pages *Facebook* regroupent un nombre d'internautes relativement réduit par rapport au nombre « d'utilisateurs actifs » déclarés par les plateformes. À ce titre, notons – tout en restant prudent vis-à-vis de ces chiffres tant ils s'inscrivent dans des stratégies de communication – que si *Blablacar* déclare soixante-dix millions de « membres », dont huit millions d'utilisateurs actifs[352], la page *Facebook* étudiées compte elle un peu plus de quatre millions et demi de « fans ». La capacité de ces SACI apparaît d'autant plus limitée que la plateforme *Facebook* repose sur une architecture algorithmique qui limite la diffusion de la communication stratégique des *community managers*. Selon le service *Hootsuite*, la portée organique moyenne, c'est-à-dire l'ensemble des usagers « fans » d'une page ayant été exposés à une publication sans que le propriétaire de la page n'ait engagé de dépenses publicitaires, serait proche de 6%[353]. Dans le cas de *Blablacar* cela signifierait que le nombre d'internautes exposés aux publications de la page se compterait en quelques centaines de milliers. Et ce d'autant plus que rien ne garantit que les usagers-fans du SACI soient des usagers actifs de la plateforme. En somme, les pages *Facebook* étudiées semblent bien plus constituer des dispositifs médiatiques permettant de recruter, et possiblement de fidéliser des usagers, mais sur une base plus utilitariste que sociale et communautaire.

À l'inverse, si ces SACI ne semblent que faiblement adaptés au déploiement de stratégies d'*empowerment*, nous pourrions être amené à interroger le « pouvoir » qu'il confèrerait aux usagers-fans. Comme l'expliquent les sciences de gestion, l'*empowerment* peut aussi renvoyer à un processus plus ascendant consistant « *à inverser le rapport de force soumettant l'entreprise au pouvoir d'influence du client* ». L'*empowerment* entraînerait alors possiblement « *le consommateur-citoyen dans un mouvement global de transformation politique en vue d'une société plus respectueuse des droits, plus éthique, plus socialement responsable* » (Fayn et al., 2019). Cependant, il nous semble encore une fois nécessaire de rester prudent en n'étendant pas outre-mesure la définition d'un concept fragile. Dans ce cadre, les SACI observés donnent certes lieu à l'expression d'une parole critique de la part des usagers-fans s'inscrivant dans le sillage de ce que Dominique Cardon qualifie de « libération des subjectivités » (Cardon, 2010). Les cas étudiés, dont la pages *Facebook* de *LRQDO* et *Blablacar*, témoignent bien de ce type ce logiques. Cependant, ces échanges ne sont ni massifs, ni organisés. De ce point de vue, nos observations sur *Facebook* n'ont permis de mettre en

[352] Anouk Vleugels (2019, 19 février). « Why French unicorn BlaBlaCar still believes in 'done is better than perfect' ». *The Next Web*. URL : https://frama.link/CW9hJAuw
[353] Paige, C. (2019, 21 août). « 41 statistiques Facebook pour les marketeurs en 2019 ». *Blog Hootsuite*. URL : https://frama.link/x3ocQyqM

évidence aucune forme de mobilisation collective s'inscrivant dans un répertoire connu (une grève, un boycott des usagers-fans, l'organisation d'un forum de discussion). Dans certains cas, les marketeurs des plateformes se saisissent bien de ce type d'outil participatif (pensons à la « pétition » de *LRQDO*) mais les échanges observés ne témoignent d'aucune adhésion massive et/ou collective à ce type de stratégies. On pourrait cependant adhérer à l'idée des tenants de la « multitude » qui tendent à aborder l'*empowerment* comme un processus ascendant mais non procédural. De ce point de vue, certaines publications peuvent effectivement être interprétées comme l'expression d'une critique « en essaim ». C'est une dynamique que nous avons observé et analysé dans le cadre de la série de posts publiés par *Blablacar* pour valoriser l'entraide des covoitureurs à l'occasion de la grève de la SNCF. Les commentaires des usagers-fans pourraient alors s'inscrire dans « l'intelligence collective en essaim » chère à Michaël Hardt et Antonio Negri (2004b) et dont nous avons décrit les principaux traits dans le deuxième chapitre. Cependant, comme nous l'avons vu, la dimension collective de ce mouvement est limitée. Elle donne plutôt lieu à un ensemble d'échanges agonistiques qui ne sont pas tous défavorables à la plateforme. Par ailleurs, les *community managers* appliquent à ces échanges une modération relativement consensuelle et standardisée qui tend vise à désamorçer le caractère politique et critique des échanges plus qu'à s'y confronter. En définitive, « l'essaim » d'usagers-fans est à la fois divisé et n'a donné lieu à aucune transformation tangible signalant la construction d'un rapport de force collectif entre les plateformes et une multitude d'internautes. Tout du moins, le corpus de cas que nous nous sommes donné, et son étude sur une durée limitée, ne nous a pas permis d'observer de telles logiques de pouvoir décentralisées et massives. Les pages *Facebook* constituent donc certainement des espaces d'expression pour une parole critique qui n'épargne pas les « marques ». Ce « désordre » ne semble cependant pas synonyme d'une quelconque subjectivation politique de masse. Du fait de son caractère diffus il ne nous semble donc pas pertinent de parler d'un *empowerment* à caractère politique et/ou citoyen des consommateurs. Cette hypothèse est bien sûr toujours en suspens mais aucun des dispositifs étudiés ne témoigne de ce type de mouvement suffisamment massif pour contribuer à des modifications substantielles des politiques de la plateforme. En revanche, dans une perspective plus consumériste et utilitariste, il semblerait effectivement que quelques pages donnent lieu à tout un ensemble d'interventions tacticiennes de la part des consommateurs. Les fans trouvent ainsi dans les pages des relais utiles pour faire faire entendre leurs réclamations à travers une mise en visibilité publique de ces dernières. Comme nous l'avons montré ces interventions sont aujourd'hui bien connues et acceptées par les entreprises, dont les plateformes de consommation collaborative. Elles font alors l'objet de stratégies dédiées, dites de « social

CRM », qui les confinent à une forme de « marketing de l'*empowerment* consumériste » ne s'articulant à aucune logique collective.

4.3.2) Des *community managers* tacticiens et réflexifs

À partir de ces observations, nous pourrions alors nous demander si l'*empowerment* collaboratif ne constitue pas plutôt un dispositif idéologique puissant mis en œuvre par les plateformes de réseaux socionumériques. Dans les situations observées, *Facebook* occupe en effet une position de méta-stratège dont les *community managers* sont largement tributaires. L'architecture algorithmique de la plateforme contribue ainsi à installer les propriétaires de pages dans une position de technicien du social en ligne, aux pouvoirs limités, tout en légitimant ce choix par des discours célébrant l'avènement d'un *empowerment* du consommateur et/ou du citoyen. Cette idée est notamment illustrée par les nouvelles orientations stratégiques annoncées, lors de nos observations, par la direction de *Facebook* et justifiés dans un texte publié sur le profil de Mark Zuckerberg. Dans « *Building a global community*[354] », ce dernier affirme plus particulièrement l'objectif de limiter la pression rationalisatrice et publicitaire pesant sur les usagers ordinaires en favorisant, dans le design de la plateforme et à un niveau algorithmique, des échanges de type communautaires. Ces derniers serait permis par le développement de l'outil « groupe ». Ces transformations contribuent assurément à limiter l'influence des pages ; ou tout du moins à augmenter la dépendance des *community managers* par rapport aux dispositifs d'animation et de gestion des interactions proposés par *Facebook*. Malgré ces annonces, les *community managers* tendent néanmoins à affirmer un certain recul par rapport aux outils fournis par la plateforme. Dans nos entretiens, ces derniers insistent notamment sur leur capacité à s'approprier les outils de *Facebook* plus qu'à prolonger les formes de rationalisation dont ils sont porteurs.

Cela passe en premier lieu par le fait de relativiser l'importance des « mesures » d'engagement fournies par la plateforme via un tableau de bord aux usagers-administrateurs, ou tout moins de resituer leur fonction par un regard réflexif sur ces dernières. Comme l'expliquent Camille Alloing et Julien Pierre, les *community managers* sont toujours conscients que ces mesures « *ne permettent pas d'affiner la compréhension de ce que sont ou font les publics, mais [qu']elles sont assez malléables pour s'adapter aux conventions managériales*

[354] Zuckerberg, M. (2017, 16 février). « Building a global community ». *Facebook*. URL : https://frama.link/B3uZt3tz

d'évaluation continue de la performance » (Alloing & Pierre, 2019). C'est notamment ce dont témoigne la *community manager* de *LRQDO* :

> « *Tous les mois, il me sort toutes mes stats. C'est un gros fichier excel. Mais ça je devais aussi le faire en agence. Tu envoies ton petit reporting pour justifier ton salaire*[355] ».

Par ailleurs, s'il est indéniable que les *community managers* sont attentifs aux mesures, ces derniers les considèrent aussi à partir d'une éthique professionnelle qui condamne les publications cherchant à susciter artificiellement de l'engagement. Cette idée est bien mise en évidence par Thomas Jammet (2018) et nous la retrouvons au cœur des explications fournies par cette *community manager* impliquée dans la consommation collaborative :

> « *Facebook dit que ta communication n'est pas satisfaisante en mode rechercher plus d'engagement ceci cela […] Mais justement l'engagement c'est quand même assez… Enfin… bon, moi, j'ai la chance de quand même travailler avec des organisations qui me font assez confiance sur le contenu. Donc ce qui fait l'engagement en soi c'est aussi que t'as une voix personnelle qui n'est pas pareille que tout ce que tu vois. Je pense que c'est ça qui fait que les gens sont là, avant de tout regarder en fonction des chiffres. Il faut se concentrer sur des choses accessibles ou qui créent quelque chose avec les gens et ensuite tu auras l'engagement*[356] ».

Ce regard réflexif que les *community managers* portent sur les métriques numériques s'applique aussi aux outils fournis par la plateforme en vue de modérer les échanges. De ce point de vue, la standardisation des messages que nous avons observée est un phénomène complexe qui ne se limite pas à une gestionnarisation du métier. Elle est en effet abordée avec une certaine prudence. Les *community managers* s'appuient ainsi sur des outils spécifiques, « bricolés » ainsi que sur la mise en application d'une éthique du « laisser faire » (Hagel & Armstrong, 1997) qui postule une certaine capacité d'auto-organisation des internautes. C'est par exemple ce dont témoigne la *community manager* de *LRQDO* :

> « *Ah ouais, j'ai une macro super longue que j'ai écrite au fur et à mesure. Même si en fait, j'attends que d'autres gens répondent, que la communauté réponde […] Et du coup quand les gens me disent : 'ouais la Ruche c'est cher', j'attends genre une journée pour voir s'il n'y a pas quelqu'un qui va arriver : 'nan c'est pas trop cher, ça change, en fonction des producteurs bla-bla'. Du coup si je répondais automatiquement ce serait*

[355] Entretien n°7 (2018), collaborateur, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[356] Entretien n°7 (2016), expert - organisateur, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

tout le temps 'client-marque, client-marque'. Du coup il n'y aurait plus aucun être humain et ce serait moi qui piloterait tout, qui masquerait tout le truc. Nan le but c'est que des êtres humains donnent leurs vrais témoignages[357] ».

D'un côté, la grille de gestion des commentaires (la « macro ») répond d'un principe de gestion de la relation client, qui semble peu en phase avec une modération s'appuyant sur un modèle idéal et émancipateur de la communauté virtuelle. Cependant, elle répond aussi d'une forme d'appropriation du dispositif sociotechnique au sens où elle ne fait pas reposer la modération des échanges sur les seuls outils d'encadrement fournis par *Facebook* ; au premier rang desquels la suppression des commentaires, le fait de les « masquer » ou encore la gestion des permissions de commenter[358]. D'un autre côté, l'usage de cette grille apparaît limité aux cas où la capacité d'auto-organisation des usagers-fans n'aurait pas suffisamment joué. Les *community managers* continuent ainsi de postuler l'autonomie des usagers comme une façon à part entière de modérer les interactions. Comme nous l'avons montré par ailleurs (Galibert & Peirot, 2017) et comme en témoigne nos observations, cette éthique du « laisser faire » ne s'extrait pas pour autant d'une forme de contrôle gestionnaire. Dans le cas des plateformes de consommation collaborative, les *community managers* semblent ainsi compter sur certains usagers du service pour défendre l'entreprise dans les échanges. Ces derniers ne sont pas simplement fidèles au service. Que ce soit sur *Blablacar*, *Couchsurfing* ou *LRQDO*, il semblerait qu'il s'agisse souvent d'usagers-experts, en lien avec les marketeurs, et qui tirent un gains financiers et/ou symbolique de la plateforme. C'est notamment le cas des « responsables de ruche » dont la *community manager* de *LRQDO* attend l'intervention dans les échanges critiques vis-à-vis de la plateforme. C'est également le cas des « *Helper*s » de *Blablacar* ou des « ambassadeurs » de *Couchsurfing*. Nous reviendrons spécifiquement sur l'animation et la gestion de ce type de collectifs dans la section suivante.

Agissant au sein d'une plateforme dont ils savent qu'elle occupe une position de stratège indéniable, l'activité des *community managers* est donc d'abord marquée par une certaine réflexivité. Cette dernière repose à la fois sur des bricolages instrumentaux qui représentent autant de déplacements par rapport aux usages prescrits. Elle repose également sur une éthique, à partir de laquelle ils relativisent leur capacité de contrôle des échanges. La réflexivité dont témoigne les *community managers* peut alors être interprétée comme une forme de

[357] Entretien n°7 (2018), *op. cit.*
[358] Sur ce sujet, on pourra notamment se reporter aux tutoriels fournis par Facebook à ses usages-administrateurs. Voir : « Guide de l'administrateur pour la modération de votre page ». *Facebook Business.* URL : https://frama.link/4mj6q2pn

conscientisation de la posture tacticienne qu'ils occupent au sein de la plateforme. Au regard des données collectées et des terrains investis, cette dernière peut aussi être interprétée comme un indice du renforcement de la professionnalisation du *community management* (Galibert, 2014).

4.3.3) Des professionnels de l'*empowerment* ?

À travers les dispositifs qu'elle met en place, la plateforme *Facebook* tend à encourager une technicisation de la gestion du social en ligne. Pourtant, les *community managers* se montrent réflexifs par rapport aux outils qu'ils mobilisent. Ils occupent ainsi un rôle « d'interface » entre les plateformes et les organisations (Alloing & Pierre, 2019). Il nous semble que cette posture alimente non seulement un regard critique sur les possibilités offertes par les plateformes de réseaux numériques mais qu'elle contribue plus généralement à la « professionnalisation » des *community managers*. Par ce terme, nous entendons, avec le sociologue Florent Champy, le fait qu'une activité soit à la fois trop complexe (l'analyse des situations est potentiellement infinie) et trop singulière (du fait de la particularité du « matériau » humain et social) pour reposer sur l'application directe de savoirs scientifiques et de routines.

Un premier indice de cette professionnalisation est celui d'une segmentation fonctionnelle de la gestion du social en ligne. Face aux spécificités des plateformes de réseaux sociaux, les acteurs actent ainsi l'impossibilité pour un même professionnel de maîtriser l'ensemble des savoirs et savoir-faire nécessaires pour répondre aux demandes qui leurs sont adressés. À ce niveau une distinction semble se créer entre le « *social media manager* » et le « *community manager* ». Le premier serait ainsi dédié à la gestion stratégique de l'image d'une organisation au sein de réseaux sociaux dont on acte la vocation médiatique. La second s'attacherait à une activité plus opérationnelle au contact des internautes. Cette distinction est largement plébiscitée par l'ensemble des acteurs interviewés. C'est notamment ce dont témoigne ce *community manager* :

> « *La différence entre social media manager et le community manager c'est un peu hiérarchique mais ça c'est quand même plus en agence. En fait pour moi, le community manager fait du service client mais c'est aussi quelqu'un qui est dans le qualitatif. Clairement il va pouvoir cerner ce qui fonctionne ou pas en étant proche des gens. Il pourra adapter la prise de parole, il fait ce qui parle plus à sa communauté. Alors que*

le social media manager c'est quand même plus du marketing pur et du pilotage stratégique[359] ».

Ces distinctions fonctionnelles ne se traduisent pas systématiquement comme telles sur le terrain. Au sein des organisations de petite taille, un même salarié peut assurer, sous l'une ou l'autre de ces dénominations, les deux activités. C'est notamment ce dont témoigne la *community manager* de *Couchsurfing* :

« *En réalité, je suis community manager et social media manager. Mais je les vois comme des emplois différents*[360] ».

Cette segmentation est bien entendue largement imparfaite et toujours en cours de construction. La proximité que les *community managers* entretiendraient avec les internautes peut ainsi se traduire par une forte technicisation du travail, et renvoyer aux pratiques de « *social CRM* », ou à l'inverse s'incarner dans des pratiques prudentielles relevant de l'instrumentalisation marketing du lien social communautaire. Notre enquête confirme cette ambiguïté.

En effet, nous avons notamment montré que les *community managers* étaient contraints de construire leur activité à partir de procédures standardisées empruntées à la gestion de la relation client. Cependant, l'étude de cas montrent également que les *community managers* sont conscients des limites d'une telle approche. Ces derniers revendiquent ainsi une certaine prudence en matière de gestion de la critique, de diffusion d'informations auprès de leurs usagers-fans ou encore dans l'instrumentalisation des logiques de reconnaissance. À travers la valorisation d'une éthique du laisser-faire, les *community managers* sont garants de l'idée que ces activités ne peuvent pas faire l'objet d'un traitement mécanisé mais qu'elles doivent s'ancrer dans un processus social et délibératif. Ce dernier n'est cependant pas systématiquement, ou pas complètement, assuré par les *community managers*. Ces derniers tendent ainsi à déléguer une partie de ces activités aux usagers. C'est par exemple le cas lorsque les *community managers* laissent certains internautes défendre la plateforme ou encore lorsqu'ils considèrent que le partage d'informations entre internautes au sein du SACI est un moyen pertinent pour mettre en avant les usages attendus au sein des dispositifs d'intermédiation.

[359] Entretien n°16 (2017), expert community management, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[360] Entretien n°4 (2017), collaborateur, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

Cependant, comme le relève bien Florent Champy, ces délibérations doivent être « informées » pour être efficaces. Les *community managers* ne comptent donc pas uniquement sur des « fans » ordinaires pour intervenir dans les échanges ou produire des contenus. Ils comptent sur des usagers-experts, parfois qualifiés « d'ambassadeurs ». Cette gestion des interactions qui opère « par le bas » est considérée comme potentiellement plus efficace car elle repose sur autre chose que la seule autorité d'une entreprise dont les internautes dénoncent, parfois, le caractère stratégique et intéressé. Comme nous l'avons vu, ces formes de délégation sont difficiles à observer sur les SACI étudiés car elles ne « s'écrivent » pas sur le réseau social lui-même ; tout du moins le dispositif ne le permet pas. L'institutionnalisation de cette délégation d'une partie des tâches de *community management* se produit en effet en dehors des pages *Facebook* au sein de dispositifs communautaires dédiés. C'est notamment ce dont témoigne la *community manager* de *Couchsurfing* :

> « *Certains endroits utilisent des community managers puis ils disent : 'Oh, pour gérer la communauté, vous devez juste faire des réseaux sociaux. […] Et puis à côté nous recevons aussi beaucoup de commentaires sur l'espace ambassadeur*[361] ».

Dans une perspective similaire, la *community manager* de *LRQDO* rappelle que la relation avec les usagers-experts peut également se construire dans le cadre de dispositifs hors ligne :

> « *Le digital c'est cool mais les gens tiennent à l'expérience […] Airbnb, ils le font, ils l'ont lancé récemment. Ils font un apéro tous les mois où ils invitent tous leurs membres les plus actifs. Ben on pourrait aussi rencontrer nos publics, c'est-à-dire les consommateurs et les faire même se rencontrer entre eux. Quelles sont vos recettes préférées ? Quels produits vous avez testés ? Là pourquoi vous aimez cette ruche ? Des ateliers DIY*[362] *etc. Il faut que les gens se rencontrent !*
>
> *Interviewer : et tu tendrais à considérer que c'est toujours lié à ton métier de community manager ?*
>
> *Interviewée : Bah ouais, c'est une communauté ! Mais en vrai quoi*[363] ».

[361] Entretien n°4 (2017), *op. cit.*
[362] Pour « *do-it-yourself* », c'est à dire « des activités visant à créer ou réparer des objets de la vie courante, technologiques, ou artistiques, généralement de façon artisanale ». Voir : « *Do it yourself* ». *Wikipédia*. URL : https://frama.link/M-5DeV7o
[363] Entretien n°7 (2018), *op. cit.*

Ces témoignages nous invitent dès lors à interroger les dispositifs communautaires intégrant des « usagers-experts » sur chacun de nos terrains. Ces derniers semblent constituer des relais pertinents pour les *community managers* que ce soit d'un point de vue professionnel ou organisationnel. D'une part, la gestion de ce type de dispositif suppose possiblement un cadre épistémique différent valorisant une attitude prudente et réflexive plutôt qu'une technicisation à outrance du métier. La gestion de communautés d'usagers-experts apparaîtrait alors comme un moyen de dégager le *community management* de l'influence des plateformes de réseaux socionumériques. D'autre part, ce type de dispositif apparaît possiblement comme un moyen pour incarner l'éthique communautaire dont se prévalent les acteurs de la consommation collaborative en ligne. Du point de vue de notre recherche, il s'agira donc de les aborder dans une perspective holiste, c'est-à-dire en cherchant à saisir les liens que ces communautés d'usagers-experts entretiennent avec les dispositifs d'intermédiation et plus généralement avec les entreprises du web collaborative. Dans ce cadre, les communautés d'usagers-experts sont potentiellement le support de dispositifs stratégiques d'*empowerment* visant à mettre en mouvement la culture participative dans le cadre d'une action collective, partagée et convergente avec les intérêts des plateformes. À l'inverse, nous n'écartons pas l'hypothèse, chère aux tenants des « *fan studies* », que ces collectifs pourraient être le support d'une institutionnalisation du rôle des internautes dans la *gouvernance* des entreprises du web collaboratif. Dans un cas comme dans l'autre nous nous ouvrons la voie d'une approche info-communicationnelle de l'*empowerment* qui ne réduise pas celui-ci à l'expression d'une parole critique mais cherche à en identifier les traces organisées et organisantes.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons cherché à interroger les dispositifs dans lesquels s'incarnaient l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. Nous avons montré que les pages *Facebook* des plateformes constituaient un relai pour celle-ci mais qu'elles ne pouvaient pas être considérées des dispositifs communicationnels d'*empowerment*. En effet, les stratégies étudiées ne tendent pas à organiser, désorganiser, réorganiser le champ possible des usagers-fans. S'il s'agit d'un objectif auquel se raccrochent les *community managers*, nous avons vu que la performativité des stratégies mises en place était loin d'être garantie.

Plus exactement, nous avons montré que ces pages constituaient le support d'un ensemble de discours prescriptifs visant à diffuser les règles d'usage de la plateforme mais aussi un ensemble de normes d'actions relevant d'une perspective anti-utilitariste. Il s'agirait alors de compléter l'action du dispositif d'intermédiation en incitant les internautes à se montrer tantôt généreux, tantôt créatifs, tantôt solidaires, suivant les valeurs revendiquées par les plateformes. Dans ce cadre, le *community management* constitue donc un outil supplémentaire de gestion symbolique à disposition des marketeurs. Cependant, nos observations netnographiques ont aussi permis de montrer que les publications des *community managers* étaient le support d'une parole subjective, difficile à modérer et parfois critique vis-à-vis des entreprises de la consommation collaborative en ligne. En effet, dans le contexte de la plateforme *Facebook*, les *community managers* apparaissent comme des « stratèges stratégisés ». Les dispositif sociotechniques qu'ils mobilisent, dont la « page », remettent en cause la perspective d'une instrumentalisation stratégique du lien social communautaire. Face à des collectifs d'usagers nombreux et face à un fil d'actualité qui tend à favoriser une approche médiatique et des échanges éphémères, les *community managers* adoptent une modération des échanges inspirées des techniques de gestion de la relation client. Pour autant, est-ce à dire que les réseaux socionumériques constituerait le lieu d'une forme d'*empowerment* du consommateur ? S'agit-il finalement de suivre les sciences de gestion lorsqu'elles expliquent que « *le consommateur s'affranchit de l'expertise du professionnel en s'appuyant sur sa propre expérience et sur celles de ses pairs pour affirmer une position indépendante et définir ses besoins de manière autonome* » (Fayn et al., 2019) ? Il nous semble que cette idée appelle à être examinée avec prudence dans la mesure où elle tend à écarter la dimension processuelle du concept. Le pouvoir du consommateur apparaît alors en effet comme un phénomène diffus et dont il semble difficile de saisir les traces organisées et organisantes. En ce sens, l'idée d'un *empowerment* du consommateur tend à inscrire dans une perspective idéologique un phénomène que d'autres

mots pourraient saisir avec plus d'acuité (autonomie, critique, consom'action, participation en ligne, libération des subjectivités etc.[364]). Dans ce cadre, nous proposons donc de poursuivre la recherche des traces organisationnelles de l'*empowerment* dans le cadre d'un dispositif général de structuration de l'activité en ligne. En opérant une distinction entre deux activités, celle de la gestion des réseaux sociaux et celle de l'animation de communautés, les *community managers* nous invitent à nous intéresser aux dispositifs à travers lesquels ils entendent gérer des communautés d'usagers-experts. Dans le prochain chapitre, nous proposerons de nous intéresser à ces derniers à partir de données collectées dans le cadre d'une recherche exploratoire. De ces résultats nous tirerons une conceptualisation à visée heuristique des dispositifs communicationnels d'*empowerment*. Nous chercherons alors à discuter les implications théoriques et méthodologiques de cette approche.

[364] Voir : Cardon, D. (2010). *La démocratie internet. Promesses et limites*. Paris : Seuil.

CHAPITRE 5 – APPROCHER LES DISPOSITIFS COMMUNICATIONNELS D'*EMPOWERMENT* À L'HEURE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

« *Grattez la surface de n'importe quel problème d'environnement,*
et vous trouverez un problème d'action collective »
(Joseph Heath et Andrew Potter, *Révolte consommée*[365])

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que les pages *Facebook* des plateformes constituaient des dispositifs dans lesquels s'incarnait l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. Cependant, nous avons aussi souligné que si les *community managers* se faisaient le relai de discours d'*empowerment*, ces derniers se trouvaient également confronté à une parole subjective et critique. De ce point de vue, nous avons soutenu l'idée que les pages *Facebook* ne constituaient pas le support de processus d'*empowerment*. Dans ce chapitre conclusif, nous proposons d'interroger ces processus sur un plan empirique, théorique et méthodologique. Nous chercherons plus particulièrement à construire la notion de dispositifs communicationnels d'*empowerment*.

Pour ce faire, nous débuterons en présentant les résultats d'une analyse exploratoire des stratégies déployées par les quatre entreprises étudiées à destination de « communautés » d'usagers-experts. Il s'agira de souligner le rôle que ces stratégies occupent dans les processus productifs des plateformes. À travers le « programme ambassadeur » de *Couchsurfing* nous montrerons que les processus d'*empowerment* reposent d'abord sur la sélection et le recrutement d'usagers dotés d'un fort capital symbolique. Ensuite, à travers le cas du tchat d'entraide « Blablahelp » de *Blablacar*, nous montrerons que ces communautés sont au cœur de processus organisés mais aussi organisants d'*empowerment*. En effet, les membres du « Blablahelp » sont partagés entre une injonction à incarner l'idéal de l'*empowerment* dont se réclament les plateformes et une nécessité - produit de la socialisation communautaire - celle de représenter les internautes ordinaires auprès des marketeurs et propriétaires des plateformes. Ensuite, à partir du cas du groupe « Pépinière Royal Gala » de *LRQDO*, nous montrerons un cas saillant de tensions produites par ces processus. Dans ce cadre, nous montrerons que les processus d'*empowerment* mis en place par les marketeurs peuvent faire l'objet d'un rejet par une partie des membres du SACI. Dès lors, c'est bien une contre-idéologie alternative et critique

[365] Heath, J. et Potter, H. (2005 : 379). *Révolte consommé. Le mythe de la contre-culture*. Paris : Naïve.

de l'*empowerment* collaboratif qui peut émerger. Enfin, nous reviendrons sur le cas des stratégies de « *community organizing* » mises en place par les marketeurs de *Airbnb* dans un contexte de critique du modèle économique de la plateforme et d'émergence de contraintes réglementaires. À ce titre, nous montrerons que les marketeurs n'hésitent pas à instrumentaliser les méthodes originelles et politiques de l'*empowerment* à des fins marketing afin de conduire les usagers à défendre les intérêts de la plateforme dans l'espace public.

Nous conclurons ce chapitre en proposant une double discussion synthétique des résultats obtenus. La première visera à formaliser une problématisation info-communicationnelle autour de ce que nous qualifions de « dispositifs communicationnels d'*empowerment* ». Cette notion, à visée heuristique, nous semble pertinente pour interroger la dimension émancipatoire des stratégies engagées par les marketeurs et *community managers* à l'heure des « relations publiques généralisées » (Miège, 1995). La deuxième discussion visera quant à elle à revenir sur la dimension de développement durable associée aux plateformes de consommation collaborative. En effet, notre analyse n'a pas permis de mettre en évidence la diffusion d'une pensée écologique socio-technique par ces dernières. De ce point de vue, l'hypothèse que nous formulions initialement est invalidée. Nous chercherons alors à interroger les raisons d'une telle déliaison entre consommation collaborative en ligne et développement durable. Nous nous demanderons si celle-ci n'est pas qu'apparente au sens où le web collaboratif serait considéré *de facto* comme le support d'une dématérialisation durable. Il s'agira alors de proposer un regard critique de cette idée à partir de la notion de « travail numérique » (*digital labor*). Enfin, nous conclurons en présentant différentes pistes de recherche autour de l'émergence d'un idéal alter-numérique de l'*empowerment* à l'heure de l'élaboration d'une critique écologique de la communication numérique.

5.1) Une approche empirique exploratoire de processus d'*empowerment* d'usagers-experts

Il est possible d'identifier un ensemble de dispositifs communicationnels à travers lesquels les *community managers* délèguent une partie du travail de structuration des activités aux usagers. Pour les marketeurs, il s'agit ainsi de construire une relation symbolique moins instrumentale avec les consommateurs ordinaires du service, nous y reviendrons tout au long de notre analyse.

Nous proposons d'interroger ces dispositifs du point de vue des processus d'*empowerment* qu'ils soutiennent possiblement. Il s'agira ainsi de lier systématiquement les médiations sociotechniques à l'œuvre avec les constructions symboliques dans lesquelles elles s'inscrivent. Lorsque les données collectées le permettront, nous chercherons à comprendre dans quelle mesure les usagers-experts actualisent, dans une perspective critique ou non, la portée émancipatrice que les marketeurs et les *community managers* associent à cette activité communautaire. Ce faisant, nous chercherons à saisir la dimension organisée des processus à l'œuvre mais aussi leur dimension organisante au sens où ceux-ci sont possiblement ouverts à des conflits, des négociations et de la construction de règles.

5.1.1) À partir de quatre « communautés » d'usagers-experts

Pour les marketeurs, l'enjeu consiste d'abord à identifier les usagers-experts de la plateforme en se basant sur les outils de codification du capital symbolique du dispositif d'intermédiation. Il s'agit ensuite de susciter la participation de ces usagers et de rechercher leur adhésion à une identité collective. Comme nous le verrons, ces étapes du processus sont loin d'être figées dans la mesure où elles reposent sur un ensemble de médiations communautaires. Les *community managers* font ainsi face à des collectifs soudés par une forme de socialisation en ligne. Cette dernière fait l'objet d'une instrumentalisation marketing, suivant les principes du *community management*, mais elle favorise aussi l'émergence de solidarités et/ou de tensions intra-communautaires qui limitent la portée des stratégies mises en place. À l'issue de ce développement, nous nous intéresserons à deux cas limites de dispositifs communautaires qui réunissent des usagers tirant un bénéfice financier de la plateforme. Nous interrogerons alors la façon dont les stratégies de *community management* abordent et/ou gèrent les enjeux propres à la critique sociale.

Les quatre cas analysés dans cette section reposent sur des dispositifs à accès restreint (système cooptatifs, soumis à un mot de passe ou disséminés dans des réunions hors ligne). Nous identifions plusieurs raisons à cela. D'une part, les échanges concernent des éléments

stratégiques du modèle économique des plateformes. Dans le contexte concurrentiel de la consommation collaborative, les propriétaires des plateformes tendent donc à limiter l'accès à ces dispositifs. Cependant, la mise en avant de ces raisons d'ordre stratégique ne doivent pas nous faire perdre de vue que ces SACI sont aussi des espaces de discussion intimes et parfois conflictuels. Que ce soit pour préserver la communication stratégique des plateformes ou la vie privée des usagers-experts, la privatisation de ces espaces apparaît donc comme un prérequis à une parole libérée, qu'elle soit productive ou non. Elle est également nécessaire afin de ne pas mettre en visibilité une parole possiblement critique. Par ailleurs, les raisons de cet accès limités sont aussi, inévitablement, d'ordre méthodologique. Ces données auraient en effet pu nous être accessibles à travers une démarche netnographique participante non déclarée. Cependant, cette démarche aurait nécessité d'acquérir le capital symbolique mais aussi les savoirs requis pour entrer dans ces communautés. En effet, les usagers concernés sont ici « experts » du fait des « *savoirs théoriques et de l'expérience qu'il[s] [sont] capable[s] de mobiliser dans une situation en vue de proposer un diagnostic et une solution* » (Cordelier, Djahanchahi et Galibert, 2020[366]). Une telle stratégie méthodologique aurait donc supposé d'acquérir, en amont ou pendant cette phase de recherche, le capital-symbolique et les savoirs théoriques et pratiques nous assurant une intégration au sein de ces espaces. Or, il nous a semblé que les temporalités de notre étude de cas ne nous permettaient pas de mener à bien un tel travail. Par ailleurs, il faut souligner qu'une démarche participante non déclarée de ce type aurait impliqué la suspension des principes éthiques que nous nous sommes fixés dans le chapitre précédent, en particulier celui de la recherche du consentement libre et éclairé des enquêtés. Nous ne disposons donc pas de données au sujet des « situations » de communication sur cette partie de l'enquête. En revanche dans la section suivante, nous ferons de cette « absence » une opportunité pour interroger les contours d'une démarche méthodologique adaptée à la saisie de ce type de données.

Dans ce cadre, notre enquête s'est donc confrontée à l'impossibilité de collecter et d'analyser les communications au sein de ces dispositifs. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre méthodologique, nous avons alors emprunté une démarche de collecte plus inductive visant à compenser les limites de cette partie de l'enquête. Celle-ci nous a conduit à recueillir un nombre important de documents de nature promotionnelle. Nous pouvons postuler que la mise en avant de ces communautés constitue une opportunité pour les marketeurs. À travers la mise en récit de l'activité des membres, il devient possible d'illustrer les valeurs d'engagement

[366] « Vers une catégorisation info-communicationnelle de l'expertise » [à paraître].

et de partage associées à la consommation collaborative dans les discours experts. D'ailleurs, les pages *Facebook* étudiées nous avait permis d'observer certaines illustrations saillantes de ce phénomène (notamment sur la page de *Blablacar*). Pour cette raison, nous avons donc cherché à solliciter un ensemble d'entretiens avec les gestionnaires de ces espaces (*community managers* mais aussi marketeurs) ainsi qu'avec les usagers-experts eux-mêmes. Il s'agissait en effet d'engager une phase exploratoire qui nécessitait d'abord de comprendre les représentations et surtout les stratégies d'acteurs. Dans ce cas, nous nous sommes également trouvé face à une certaine réticence qui témoigne du caractère stratégique et/ou privé de ces dispositifs. Nous avons néanmoins pu recueillir des résultats significatifs en menant des entretiens « en profondeur ». Il a ainsi s'agit de laisser une grande liberté aux enquêtés et de tenir une posture compréhensive afin d'obtenir un niveau de détail plus important que ce que n'aurait permis un entretien « semi-directif » avec guide. Chacune des analyses de cas proposées ci-dessous repose donc sur le croisement des documents diffusés par les marketeurs avec les représentations et témoignages de pratiques collectés. Afin de prendre en compte ces entretiens en profondeur, nous les aborderons comme des illustrations de trajectoires professionnelles et amateures spécifiques témoignant possiblement de dynamiques sociales générales qu'il serait possible d'approfondir dans le cadre d'une étude longitudinale des phénomènes étudiés. Lorsqu'elles seront mobilisées, ces trajectoires seront mentionnées comme telles et pseudonymisées.

5.2) Intégrer les usagers-experts aux processus productifs : un *empowerment* innovant ?

Nous proposons tout d'abord de nous pencher sur le cas du « programme ambassadeur » de la plateforme *Couchsurfing* et du « tchat communautaire » de *Blablacar*. À travers l'analyse de ce deux cas, nous voulons montrer que les SACI d'usagers-experts présentent des caractéristiques qui les distinguent des formes de pro-sommation (contraction de « production » et « consommation »[367]) ou de produsage (contraction de « producteur » et « usage »[368]). Tout du moins, ce cas montre qu'il est nécessaire d'entrer dans les spécificités des processus organisationnels à l'œuvre. Nous nous intéresserons plus particulièrement à la seconde notion, celle de produsage, que nous pouvons aborder comme le fait qu'un internet cumule une fonction d'usager mais aussi de producteur d'informations et de contenus (Bruns, 2008).

[367] En anglais « *prosumer* », contraction de « *producer* » et « *consumer* ».
[368] En anglais « *produser* », contraction de « *producer* » et « *user* ».

5.2.1) Sélectionner et recruter les « ambassadeurs » de *Couchsurfing*

5.2.1.1) Programme ambassadeur : limites et opportunités d'une approche en termes de produsage

Pour présenter le « programme ambassadeur », *Couchsurfing* explique qu'il s'agit d'un « *groupe de couchsurfers qui incarnent nos valeurs fondamentales dans la façon dont ils vivent et partagent leur vie*[369] ». Le programme renvoie donc d'abord à un ensemble de discours visant à cadrer la portée symbolique d'une participation à la communauté des ambassadeurs de l'entreprise. Nous retrouvons ici les constructions discursives caractéristiques du secteur de la consommation collaborative en ligne. Dans le cas de *Couchsurfing*, les documents collectés insistent notamment sur le maillage local, bienveillant et solidaire qu'assurent ces usagers-experts. C'est notamment le cas dans ce document de présentation publiés par les marketeurs de la plateforme sur son centre d'aide :

> « *Ils comprennent et respectent nos politiques communautaires et nos conditions d'utilisation, s'engagent à maintenir la communauté locale de Couchsurfing active et accueillante pour tous, et ils aiment partager leur culture avec les habitants et les voyageurs. Ils sont là pour vous aider à découvrir le Couchsurfing, répondre aux questions que vous pourriez vous poser et faire vivre une communauté de Couchsurfing dynamique dans leurs villes*[370] ».

En ce sens, le programme ambassadeur apparaît d'abord comme un dispositif communautaire visant à structurer l'activité en ligne et hors ligne en se situant à un niveau territorial. Pour les usagers ordinaires, les ambassadeurs constituent ainsi des ressources humaines[371] vers lesquelles il est possible de se tourner en cas de litige[372] avec un hôte ou un voyageur mais aussi, dans une perspective sociale et conviviale, afin de rencontrer les usagers sur une zone données (les ambassadeurs sont notamment chargés d'organiser et/ou de superviser l'organisation d'événements locaux où se rencontrent les « *surfers* »). Comme l'explique notamment le centre d'aide de la plateforme, les ambassadeurs sont « *actifs dans*

[369] Document n°18 (2018-2019), « Ambassador program ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/uN0BV_v7
[370] Document n°17 (2018-2019), « What is the Couchsurfing Ambassador Program? ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/AbHsXdbp
[371] La plateforme fournit notamment la liste, en ligne, de l'ensemble de ses ambassadeurs dans le monde. « List of Couchsurfing ambassadors ». *Google Sheet*. URL : https://frama.link/twfqKGH2
[372] Nous n'avons cependant pas pu obtenir de plus amples informations à ce sujet lors de notre entretien.

leur communauté en surfant, en accueillant et en assistant ou en organisant des événements[373] ».

Cependant, cette description fait l'impasse sur l'ensemble des processus d'innovation sociotechnique dans lesquels les *community managers* implique les ambassadeurs. Comme l'expliquent les documents fournis par la plateforme : « *Les ambassadeurs […] travaillent en étroite collaboration avec le siège de Couchsurfing pour être la voix de la communauté et fournir des commentaires sur tout ce qui concerne Couchsurfing*[374] ». C'est bien dans ce cadre que les usagers-experts peuvent possiblement être appréhendés comme une communauté. Les usagers-experts sont ainsi réunis au sein d'un SACI géré par les *community managers* de la plateforme. Ce dernier se présente alors comme une opportunité pour fidéliser les usagers les plus actifs, prescripteurs sur le terrain des règles et des normes attendues par la plateforme. Il constitue également une opportunité pour échanger avec ces usagers experts de la plateforme afin d'inscrire l'entreprise dans un processus d'innovation continue. C'est notamment ce qu'explique la *community manager* qui anime ce groupe :

> « *Donc, nous avons environ 400 ambassadeurs, environ. Et nos ambassadeurs sont à peu près nos ... ce sont nos membres les plus actifs et les plus dévoués. Et ce sont nos membres qui veulent vraiment que Couchsurfing soit au top […] Nous les réunissons. Nous partageons beaucoup de nos prochaines versions avec eux. Nous disons : 'Nous avons reçu ce feedback, voici comment nous pensons y remédier'. 'Quelles opinions avez-vous à ce sujet ? Pensez-vous que ce soit une bonne idée ? Pensez-vous que ce n'est pas un problème important ?'*[375] ».

Comme nous l'avons indiqué en introduction de cette section, l'accès aux SACI d'usagers-experts nous a été impossible pour des raisons d'ordre méthodologique mais aussi pour les enjeux stratégiques qu'ils font converger. L'importance du programme ambassadeur dans les processus d'innovation de la plateforme, et la confidentialité des discussions et des informations qu'il fait converger, est clairement assumé par la *community manager* :

> « *Ils sont tous sous un accord de confidentialité*[376]*, parce que nous partageons avec eux des choses que nous ne pouvons pas nécessairement diffuser partout. Principalement*

[373] Document n°16 (2018-2019), « How do I become an Ambassador? ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/Qg2Nhnwm
[374] *Idem.*
[375] Entretien n°4 (2017), collaborateur, *community manager*. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[376] Nous n'avons pas pu avoir accès à ce « contrat ».

parce que ce sont des fonctionnalités qui pourraient ne pas être construites ou, tu vois, parce que nous ne voulons donc pas promettre quelque chose que nous ne pouvons pas livrer[377] ».

Dans le cas de ce SACI, la *community manager* insiste particulièrement sur la nécessité de ne pas dévoiler trop rapidement les évolutions de la plateforme. Cette précaution peut notamment être comprise en regard du caractère sensible que représente l'évolution du dispositif d'intermédiation. Comme nous l'avons expliqué précédemment, certains usagers historiques sont particulièrement critiques vis-à-vis de la marchandisation progressive d'un site internet qui s'inscrivait initialement dans une perspective non-lucrative. Dans ce cadre, le SACI réunissant les ambassadeurs semble s'inscrire dans les dynamiques de « produsage » décrites par Valérie Beaudouin (2011) :

« *L'entreprise, à l'heure du Web 2.0 […] instancie des communautés de consommateurs pour créer des relations privilégiées avec certains clients, qui pourront devenir des acteurs-relais de l'entreprise. Les technologies de l'information et de la communication sont ainsi mobilisées pour améliorer le contact avec les clients et optimiser (i.e. accélérer) les processus d'innovation* ».

Il nous semble cependant, que cette notion doit être abordée avec prudence dans le cadre des dispositifs communautaires observés. En effet, en ramenant l'activité des usagers-experts à un rapport de production, la notion permet de souligner la place qu'occupent ces derniers dans les processus productifs. En revanche, elle ne permet pas d'approcher la dimension sociale et symbolique de cette participation. Or, comme nous l'avons montré à travers le cas de *Couchsurfing* cette dernière est centrale. D'une part, l'activité des usagers experts s'inscrit dans un ensemble de constructions symboliques qui visent à mettre en avant la dimension émancipatrice de cette activité. Comme nous l'avons expliqué, dans le premier chapitre, il nous semble que ces discours constituent plus qu'un décorum et qu'il convient d'interroger leur performativité et la façon dont ils contribuent à cadrer les logiques de produsage. D'autre part, comme nous l'avons vu l'activité des usagers-experts s'inscrit dans un ensemble de médiations sociotechniques complexes. Ainsi, l'activité des ambassadeurs renvoie à un système de *feedback* sur les nouvelles fonctionnalités mais elle est aussi est liée à des formes de socialisation communautaire sur lesquels les *community managers* ont une prise limitée. Tout du moins, c'est ainsi qu'ils tendent à concevoir leur rôle et les stratégies mises en place, selon

[377] Entretien n°4 (2017), *ibid.*

une logique du « laisser faire » caractéristique du métier. C'est notamment ce dont témoigne la *community manager* de *Couchsurfing* lorsqu'elle explique :

> « *Ils sont autonomes. Ils ont toujours fait comme ça et ils font un excellent travail, donc je n'interfère pas (rires). Une chose qui est apparue dans le groupe des ambassadeurs, c'est qu'ils veulent organiser des séances d'initiation pour les nouveaux membres. Donc, au cours des prochains mois, je pourrais commencer à chercher comment nous pouvons les soutenir s'ils le font et, tu vois, aider à payer pour cela, les aider et des trucs comme ça*[378] ».

Dès lors, en associant directement les usagers-experts étudiés à des *produsage* on perd de vue l'ensemble des processus de communication dans lesquels ils s'inscrivent. La notion nous semble avoir ceci de limitée qu'elle laisse à penser que le produsage est en quelque sorte déjà là, fruit d'une massification des pratiques collaboratives et/ou participatives en ligne. En insistant sur « l'imprévisibilité de la réception », elle laisse de côté la dimension organisationnelle du phénomène, c'est-à-dire les dispositifs sociotechniques, les processus et les règles à travers lesquels le produsage est construit, suscité, encadré, encouragé et maintenu dans le temps. Comme le montre l'exemple de *Couchsurfing*, l'autonomie des usagers-experts est aussi limitée que le pouvoir que les *community managers* ont sur eux. Ces derniers agissent, discutent *aussi* à partir de processus et d'environnements donnés. Il nous semble que cette sous-estimation de la dimension organisée et organisante du produsage peut en partie s'expliquer à partir du contexte dans lequel la notion a été réveillée par la sociologie et les SIC. Au début des années 2010, il s'agissait ainsi de souligner l'émergence de formes de participation peu encadrées et auxquelles les organisations *faisaient face* (les commentaires et les évaluations des consommateurs en ligne par exemple). Dans la première section, nous avons cependant montré les limites d'une telle forme de produsage « en réseau ». À partir de ce constat, il nous semble ainsi nécessaire d'interroger finement les complémentarités existantes entre les formes de contribution à grande échelle (dont dépendent les systèmes réputationnels) et les médiations communautaires. Tout en renouvelant le constat d'une intégration de plus en plus importante des consommateurs et des usagers dans les processus productifs, nous proposons donc d'interroger les processus organisationnels qui contribuent à structurer l'intervention de communautés d'usagers-experts. De quelle nature sont ces processus ? Comment contribuent-elles à encadrer l'intervention des consommateurs dans la production ? À travers quelles

[378] Entretien n°4 (2017), *ibid.*

techniques les *community managers* espèrent-ils susciter l'engagement ? Comment tentent-ils de fidéliser les usagers-experts à ces dispositifs ? À travers quelles formes de rétribution de la contribution ? Quelle marge d'autonomie les usagers-experts conservent-ils par rapport à la plateforme ?

5.2.1.2) Sélection des usagers et capital-symbolique codifié

Le processus de construction d'une communauté d'usagers-experts implique tout d'abord d'identifier et/ou de former des utilisateurs-experts. Dans le premier cas, il s'agit pour les *community managers* de repérer les profils d'utilisateurs témoignant d'un capital symbolique important, à travers le codage sémiotique des interactions opéré par le dispositif d'intermédiation. Cette étape d'identification ne repose pas systématiquement sur une évaluation quantitative de l'activité des usages comme le montre *Couchsurfing*. La plateforme se caractérise en effet par un système réputationnel qui ne repose sur aucune mesure du capital-symbolique des usagers mais plutôt sur des avis. Dans ce cas, la sélection des usagers-experts fonctionne à partir de critères qui renvoient à la fois à la réputation des usagers mais aussi à un ensemble d'indice supposés révélateurs d'une adhésion morale à l'éthique communautaire de la plateforme. C'est notamment ce dont témoigne la *FAQ* de la plateforme :

> « *Lors de la sélection des ambassadeurs, nous tenons compte de divers facteurs. Nous sommes particulièrement attentifs au fait que les ambassadeurs doivent être très actifs dans leur communauté en surfant, en accueillant et en assistant ou en organisant des événements. Nous recherchons également des membres très intéressés par l'avenir de Couchsurfing et qui peuvent partager leurs retours de manière constructive et positive. Nos ambassadeurs doivent également respecter notre politique communautaire*[379] ».

Ces critères sont présentés d'une façon plus précise sur le formulaire d'inscription. Ainsi, « *Les ambassadeurs doivent avoir une expérience dans l'organisation et la fréquentation d'événements, de nombreuses références positives de la part de la communauté (environ 50) et avoir été actifs pendant au moins une année entière*[380] ». Ce mode d'identification des usagers-experts n'est pas propre au « programme Ambassadeur » de *Couchsurfing*. On le trouve ainsi au cœur de la sélection des usages-experts du dispositif « Blablahelp » de *Blablacar*. Dans ce cadre, les marketeurs tendent cependant à intégrer les possibilités d'évaluation quantitative du

[379] Document n°17 (2018-2019), « What is the Couchsurfing Ambassador Program? ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/AbHsXdbp
[380] Document n°15 (2018-2019), « Nomination to join the Couchsurfing ambassador program! ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/fTJCqoa-

capital-symbolique des internautes offertes par le dispositif d'intermédiation. Comme l'indique le formulaire permettant de « postuler » au dispositif communautaire de *Blablacar*, les usagers doivent justifier du statut « d'ambassadeur », d'une expérience de covoiturage dans les six derniers mois et d'une « note moyenne d'au moins 4,2/5[381] ». Enfin, dans certains cas, le processus de recrutement peut aussi opérer en dehors de toute codification préalable, qualitative ou quantitative, capital symbolique et des qualités des usagers. C'est notamment le cas pour *LRQDO* dont la communauté d'usagers-experts étudiée concerne les « responsables de ruches ». Dans ce cadre, il s'agit alors moins de sélectionner des usagers que de former les candidats. Ainsi comme le revendique la plateforme, les « responsables de ruche » sont sélectionnés au terme d'un parcours de formation en ligne[382]. Afin d'être retenus, les candidats doivent notamment témoigner du « recrutement » déjà avancé de producteurs et de consommateurs potentiels[383]. C'est seulement à partir de l'ouverture d'une « ruche » que les nouveaux venus intègrent la communauté d'usagers-experts, nous y reviendrons.

Dans les deux premiers cas, les *community managers* tendent ainsi à recruter des usagers dont le capital symbolique est déjà codé selon les critères de reconnaissance valorisés par la plateforme. Ce processus d'identification, ou tout du moins de régulation des candidatures, est en effet central puisque le dispositif vise bien une forme d'*empowerment* créatif et innovant des usagers-experts. Cette dernière nécessite ainsi une connaissance théorique et pratique suffisamment importante de la plateforme afin de viser l'amélioration de cette dernière, en collaboration avec les marketeurs de la plateforme, comme en témoignait la *community manager* de *Couchsurfing*. Nous pourrions également postuler que ce processus vise aussi à mettre en avant une communauté d'usagers-experts capable d'illustrer et de rendre tangible les valeurs et les pratiques dont les plateformes se réclament. Par ailleurs, il s'agit aussi possiblement de limiter l'inclusion d'usagers « ordinaires » possiblement porteurs d'une parole trop critique vis-à-vis de la plateforme et nuisible aux processus d'innovation dans lesquels il s'agit d'inclure les membres de la communauté. Comme nous allons le voir dans les deux sections suivantes, ce processus de recrutement ne permet pas toujours de limiter l'émergence de formes *conflictuelles* de critique ; nous insistons sur le terme car les dispositifs à l'œuvre

[381] Document n°35 (2018-2019), « Devenez *Helper* Blablacar ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/PYF4Ws_s

[382] Document n°5-12 (2018-2019). *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/AbHsXdbp

[383] Document n°9 (2018-2019), « Les informations utiles à l'ouverture d'une ruche ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/QbPvFyGc

visent bien toujours à stimuler un avis critique de la part des usagers au sujet des évolutions de la plateforme. L'enjeu n'est donc pas d'éteindre la critique mais plutôt d'incorporer celle-ci.

Notons que cet aspect demeure difficile à contrôler dans le contexte de la consommation collaborative en ligne. En effet, les plateformes analysées demeurent des entreprises relativement jeunes soumises à un impératif de recrutement massif. Il s'agit bien de « faire levier de la multitude », c'est-à-dire d'agréger un nombre important d'internautes. Cependant, ce modèle économique repose sur la nécessité de rentabiliser les investissements et par conséquent de rechercher une certaine rationalisation des moyens. Dans ce cadre, les usagers-experts recrutés sont des internautes fidèles, et souvent historiques de la plateforme, qui peuvent être possiblement déçus par les choix stratégiques opérés par les propriétaires – ou tout du moins se montrer relativement critiques vis-à-vis de ces derniers. Nous proposons d'analyser deux traductions de ce processus à partir des communautés d'usagers-experts de *Blablacar* et *LRQDO*. En effet, notre enquête au sujet du programme ambassadeur de *Couchsurfing* ne nous a pas permis de collecter des données permettant d'interroger un tel phénomène. Notons cependant, qu'il s'agit d'une hypothèse que nous pourrions faire dans le cadre d'une étude longitudinale de la plateforme d'hébergement. Comme nous l'avons signalé, l'histoire de celle-ci est marquée par différents épisodes de tension entre des groupes d'usagers et la direction de la plateforme (cf. présentation de la plateforme, chapitre 3). À partir de ce constat, nous pourrions alors chercher à interroger les liens existants entre une telle critique de la marchandisation du service et la communauté « d'ambassadeurs ». Ces derniers se font-ils les relais des critiques exprimées ? À l'inverse, leur démarche s'inscrit-elle plutôt dans une perspective d'apaisement de ces tensions ? Cette possibilité est-elle au cœur des stratégies des *community managers* ? Dans quelle mesure ces derniers sont-ils attentifs aux formes de critiques exprimées par les ambassadeurs, en amont ou en aval de leur recrutement ?

5.2.2) Entre *empowerment* marketing et *empowerment* participatif : le cas des « *helpers* »

À partir du cas de « Blablahelp » nous proposons de prolonger les analyses entrouvertes avec le programme ambassadeur de *Couchsurfing*. En effet, les données collectées à propos du dispositif mis en place par l'entreprise *Blablacar* nous permettent d'interroger plus finement les processus de communication qui sous-tendent la mise en activité de communautés d'usagers-experts. Nous voulons plus particulièrement montrer que ces processus sont au cœur d'une tension organisationnelle. D'un côté ils sont le support d'une instrumentalisation marketing d'un lien social communautaire. Les membres de la communauté sont ainsi encouragés à *incarner* les valeurs dont la plateforme se réclame (solidarité, confiance,

convivialité). D'un autre côté, ces processus semblent aussi construits par les usagers-experts qui tendent à saisir les opportunités de parole qui leur sont faites pour représenter les usagers ordinaires de la plateforme et défendre l'idéal de partage associé à la consommation collaborative en ligne. Entre injonction à l'incarnation et éthique de la représentation, ce cas nous permet d'interroger les discours iréniques des *community managers* sur la participation.

5.2.2.1) Trajectoire d'un amateur-expert au sein du Blablahelp

Notre enquête sur le dispositif « Blablahelp » nous a en effet conduit à mener un entretien en profondeur avec Franck[384]. La trajectoire de ce dernier est particulièrement pertinente du point de vue de notre recherche car il est un membre historique et actif du SACI (trois ans de participation sur quatre d'existence du dispositif au moment de nos observations). Il tend par ailleurs à se considérer comme un membre du « *noyau de trente à quarante membres très actifs* » sur les cinq cents inscrits déclarés par la plateforme. Notre attention s'est dirigée vers lui car il figurait parmi la poignée d'usagers-membres à partager des photos au sujet de l'activité des *helpers*[385] sur les réseaux sociaux. Avant d'intégrer le SACI, Franck était un usager actif de la plateforme. De plus, il tend ainsi à inscrire sa pratique du covoiturage dans l'horizon de convivialité, de partage et de développement durable associé à la consommation collaborative dans les discours experts. Au cours de notre entretien, il reviendra notamment, à plusieurs reprises, sur les spécificités du covoiturage par rapport au bus et la réduction de l'empreinte écologique associée à la pratique. Comme il l'explique, l'enjeu est de « *remplir toutes les voitures vides qu'on voit sur la route* ». Nous verrons qu'il tend à considérer que cet horizon vertueux est partagé par les membres actifs du dispositif.

Au-delà de ces représentations générales sur le covoiturage, la trajectoire de Franck est pertinente du point de vue de notre enquête car elle nous a donné accès à un récit de l'histoire du SACI. À travers elle, nous avons pu reconstruire l'évolution des processus visant à organiser la participation des usagers-membres. Franck nous a notamment permis de saisir la rationalisation du mode de sélection des membres. Le processus décrit précédemment apparaît ainsi comme une forme optimisée, codifiée et justifiée d'une approche qui était initialement plus subjective et personnalisée :

> « *Donc ça faisait un an que ça existait et ça a pas mal évolué depuis et à ce moment-là c'était un recrutement par mail mais pas vraiment automatique. En fait, c'était les gens*

[384] Entretien n°10 (2019), collaborateur, usager-expert. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[385] Nom donné aux usagers-membres du dispositif « Blablahelp ».

de Blablacar, qui analysaient un certain nombre de profils qui les intéressaient et qui les démarchaient en expliquant, le Help, en quoi ça consistait, comment ça marchait. Et si on voulait en faire partie quoi[386] ».

Analysée en parallèle d'une collecte de documents, la trajectoire de cet usager-membre nous ouvre donc sur la dimension processuelle de ce SACI. Avant d'entrer dans le détail du dispositif, il nous faut d'abord le présenter succinctement.

Le *Blablahelp* existe depuis octobre 2014. Il est présenté par l'entreprise comme un « tchat communautaire » qui permet aux « *membres les plus engagés, appelés Helpers, d'aider les nouveaux utilisateurs dans la pratique du covoiturage et de les guider sur le site Blablacar*[387] ». Pour les internautes ordinaires, le dispositif se matérialise à travers une fenêtre de discussion accessible sur la page d'accueil de la plateforme. Celle-ci invite les internautes à cliquer s'ils ont « besoin d'aide » pour « échanger avec des covoitureurs de la communauté *Blablacar* » (cf. annexe n°13). La mise en relation repose ensuite sur un service commercialisé par la société *Howtank*, qui se définit comme experte des « communautés de marque[388] ». Selon les marketeurs de l'entreprise, le service offre « *la possibilité d'avoir un contact humain et immédiat avec des personnes qui connaissent parfaitement le service*[389] ». Dans le cas précis, la « communauté de marque » ne repose donc pas sur le partage de contenus mais bien sur l'intégration des usagers-experts au cœur du dispositif d'intermédiation dans une logique de support technique aux usagers (soit en amont de la transaction, soit en aval de celle-ci, en cas de litiges par exemple). Au premier abord, le service peut donc sembler contradictoire avec les valeurs de simplicité dont se réclament les acteurs du web 2.0 et plus particulièrement ceux de la consommation collaborative en ligne. Pourtant, comme l'explique Franck, ce support d'aide aux internautes est rendu nécessaire par une plateforme qui s'est complexifiée à mesure de la rationalisation des processus d'intermédiation. Plus particulièrement, il s'agit de limiter les incompréhensions que peut générer l'implantation d'un algorithme qui optimise l'appariement de l'offre et de la demande sur la plateforme :

[386] Entretien n°10 (2019), *ibid*.
[387] Document n°21 (2018-2019), « Le BlaBlaHelp fête ses deux ans ! ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/aJWLY0HY
[388] Voir : « Notre plateforme ». *Howtank*. URL : https://frama.link/LpHbAj0j
[389] Cette approche est désignée à travers la notion de « *click-to-community* ». C'est-à-dire « […] un tchat communautaire à un réseau social et permet de rapprocher les marques, leurs communautés et leurs clients ». Voir : Howtank (2015, 5 octobre). « Qu'est-ce que le *click-to-community* ? ». *Ecommerce Mag*. URL : https://frama.link/XGA2FP-Z

> « *C'est sûr que de prime abord le système peut paraître extrêmement simple. Parce que c'est vrai que le système qu'il y avait au tout départ, c'était ville de départ et ville d'arrivée et si un trajet ne matchait pas à 100%, rien ne s'affichait. Et ça n'affichait pas de morceaux de trajets. Donc automatiquement, c'était plus compliqué de remplir la voiture et pour un passager de trouver son trajet. C'est pour ça qu'ils ont mis au point un algorithme qui détecte les trajets environnants, qui prend même des bouts de trajets pour proposer aux gens le plus de choses possibles. Mais il y a un revers de la médaille, c'est-à-dire que ce système va créer des étapes là où le conducteur n'en n'avait pas mises, les gens ne vont pas forcément le savoir donc ils ne vont pas comprendre pourquoi l'utilisateur refuse alors que le trajet apparaît*[390] ».

Cette optimisation possiblement déroutante pour les internautes n'est pas la raison de la création du « Blablahelp ». Elle est néanmoins à la source de nombreuses demandes que traitent les *helpers*. Notons par ailleurs que le dispositif ne se limite pas à la mise en relation d'internautes et d'usagers-experts. Le service fournis par *Howtank* comprend un volet d'entraide mais aussi un volet communautaire qui regroupe les usagers-experts et leur permet d'échanger dans un cadre privé. Les *community managers* de la plateforme ont accès aux deux volets du dispositif. Ils interviennent parfois pour aider les internautes mais aussi sur la partie communautaire du dispositif, associable à un « forum ». Sur sa partie publique, le « Blablahelp » renvoie donc à un dispositif de gestion de la relation client. Il repose sur la délégation d'une partie de ce service aux usagers-experts Le rôle des « *helpers* » consiste à répondre aux demandes lorsqu'ils le peuvent et, dans certains cas, à rediriger les internautes vers les équipes « support » professionnelles de la plateforme. Sur le blog de l'entreprise, les marketeurs insistent ainsi sur le fait que le dispositif « *ne remplace pas les 50 personnes de l'équipe relation membres*[391] ». Étant donné la régularité et l'engagement qu'il appelle de la part des usagers-experts, le dispositif constitue néanmoins une illustration saillante de la contribution d'un SACI à la structuration de l'activité d'un très grand nombre d'internautes. Précisons en effet que la contribution des « *helper*s » est de nature bénévole, au sens où ceux-ci ne perçoivent *aucune* rétribution financière. Cette dimension est essentielle aux yeux des marketeurs et des propriétaires de la plateforme qui insistent sur le fait que le service doit son efficacité et son caractère innovant aux motivations anti-utilitaristes qui guident les usagers-membres. Comme l'explique le président – fondateur de la plateforme : « *Nous pensons que*

[390] Entretien n°10 (2019), *ibid*.
[391] Document n°27 (2018-2019), « Blablacar lance son tchat communautaire pour guider les nouveaux visiteurs ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/DdWaGB1m

cette nouvelle forme d'entraide communautaire constitue une innovation décisive pour des services comme le nôtre, au même titre que les avis de consommateurs ont pu révolutionner notre manière d'acheter en ligne depuis quelques années[392] ». Les ambiguïtés d'une activité qui ressemble à une forme « travail du consommateur » (Dujarier, 2014) sont néanmoins fortes. Dans une interview accordée à un magazine d'actualité économique, la responsable du « culture captain » de *Blablacar*, chargée du « partage des savoirs » (*knowledge sharing*) avait ainsi jugé nécessaire de préciser : « *C'est de l'engagement bénévole et volontaire, pas du travail*[393] ». Le directeur produit du service Howtank avait abondé en ce sens en précisant que « *Les réponses doivent rester désintéressées* ». Dans ce cadre, les documents de communication qui présentent l'activité des *helper*s tendent à insister sur la dimension émancipatrice de ce type de contribution. Le langage utilisé oscille ainsi entre références à l'aspect ludique du système et convivialité des échanges propres à une forme de socialisation communautaire. Comme l'explique un article de blog visant à recruter de nouveaux membres : « *Sur ce réseau social des Helper*s Blablacar*, guidez les utilisateurs égarés sur la plateforme et partagez de nombreux moments Fun & Serious entre Ambassadeurs !*[394] ». Quelques lignes plus loin, l'article souligne également la centralité des logiques pro-sociales, et notamment des logiques de don en expliquant « qu'aider les autres » serait la motivation principale de 67% des *helper*s. Le même article de blog poursuit en exposant ce que le fait d'être « *helper* » apporte aux membres sur « un plan personnel » (« se sentir utile », « se divertir », « rencontrer de nouvelles personnes »). À ce titre, l'idéologie de l'*empowerment* est ici bien marquée et ancrée dans une perspective de réalisation de soi. On retrouve bien ici certains marqueurs forts du phénomène de l'engagement associatif de transformation personnelle (Talpin, 2011). Si ce phénomène a été observé sur la base d'une étude de l'univers associatif américain, il nous semble que la forme d'engagement proposée par Blablacar aux « *helper*s » témoigne de certaines tendances observées outre-Atlantique. Recensant l'ouvrage de la sociologue Nina Eliasoph sur le sujet, Julien Talpin notait ainsi l'émergence de « *stratégies d'empowerment des citoyens valorisant des engagements courts, informels et fun* ». Dans les discours de Franck ces dimensions sont notamment revenues à plusieurs reprises. Lorsque nous avons évoqué les raisons de son engagement au sein de

[392] Document n°27, *ibid*.
[393] Bouleau, C. (2015, 10 juillet). « L'Oréal, La Redoute, Sarenza, Blablacar… Pourquoi ils vous confient leur service client ». *Challenges*. URL : https://frama.link/Hnd2C3Ez
[394] Document n°28 (2018-2019), « Rejoignez la communauté des *helper*s ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/vDZmU7Pz

« Blablahelp » plutôt que dans une structure associative plus traditionnelle, celui-ci a ainsi expliqué :

> « *Honnêtement, le problème, c'est que je n'ai pas le temps. […] L'avantage du Help, c'est qu'il n'y a pas d'objectif de dire : 'il faut que vous fassiez tant de conversations par mois «, que vous soyez là « tant d'heures par semaine'. Voilà, c'est du bénévolat sans contrainte, c'est ça qui fait la force du truc. Clairement, on vient quand on peut et quand on en a envie quoi*[395] ».

Sans pour autant comprendre ces discours et représentations comme un indice d'une transformation profonde de l'engagement bénévole, il est certain qu'ils témoignent de la prégnance des formes de socialisation communautaire à l'œuvre au sein du dispositif (forum permettant d'échanger en privé entre membres, organisation d'événements, de rencontres etc.).

5.2.2.2) Incarner un empowerment compatible avec les constructions symboliques de l'entreprise

Dans cette partie, nous souhaitons montrer que les stratégies marketing à l'œuvre ne peuvent pas se défaire d'une forme d'*empowerment* participatif et authentique. Comme nous l'avons vu, les *community managers* encadrent bien les *helpers*. Cependant, l'activité des usagers-membres repose aussi sur une certaine auto-organisation de leur part. C'est notamment ce dont témoigne Franck :

> « *Honnêtement on ne se coordonne pas, on vient quand on veut. Après l'avantage, c'est qu'on sait que sur certains créneaux il y a des gens qui sont toujours là au même moment. Donc […] on sait par exemple que si on vient tel jour, telle heure on va trouver telle personne. Parce qu'il y en a certains, c'est réglé comme des coucous suisses quoi [rire]. Mais donc, non on ne se coordonne pas. Vu le système tel qu'il fonctionne actuellement, il n'y a pas besoin. C'est vraiment l'avantage*[396] ».

Cette dimension auto-organisée est essentielle car elle participe à caractériser l'activité des *helpers* par rapport à un « travail » qu'accompliraient des professionnels de la gestion de la relation client. L'auto-organisation apparaît en effet comme le corrélat de la dimension proprement « communautaire » du service. En effet, si les *helpers* travaillent - parce qu'ils contribuent à créer de la valeur économique pour l'entreprise – leur activité sur le tchat n'est pas uniquement dédiée au secours des internautes. Comme l'explique l'usager-expert

[395] Entretien n°10 (2019), *ibid*.
[396] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

interviewé, le volet « privé » du tchat constitue un espace de socialisation en ligne. Les usagers-membres s'y retrouvent, à partir de thématiques de discussion, pour échanger, discuter, partager leurs intérêts, blaguer :

> « *C'est aussi important de pouvoir déconner un peu, se parler des films de ciné qu'on a vu. Et au final, il y a plusieurs salons. C'est ça que Howtank a développé. Il y a le forum principal, entre guillemets, qui est dédié justement à l'activité liée au Help. Mais après, il y a des salons, entre guillemets, « off « où là vraiment on parle absolument pas de problèmes utilisateurs ou ce genre de choses*[397] ».

Les deux volets du *Blablahelp*, celui de « tchat » et celui du service, ne sont pas totalement déliés. Comme l'explique Franck, le dispositif intègre en effet la possibilité de tisser des ponts entre l'activité discursive de la communauté et les situations d'aide aux internautes :

> « *[…] il y a un système de tag par conversation où on peut dire au copain 'venez voir c'est rigolo' ou 'venez, j'ai besoin d'un petit coup de main parce que je ne sais pas quoi dire'. Donc au final voilà, on aide les gens qui sont sur Blablacar mais on s'aide aussi entre nous*[398] ».

L'activité discursive des membres conduit l'usager-expert à revendiquer une identité collective relativement forte, proche de l'idéal de socialisation affiché par les tenants de la « communauté virtuelle » (Rheingold, 1994) :

> « *Il y a un esprit de famille aussi en même temps, c'est évident. Parce qu'il y a des gens… On se connaît tous parfois très bien. Donc quand il y en a un qui a des pépins et ben ça nous touche aussi quoi, évidemment. Donc communauté et puis un peu famille en même temps*[399] ».

Cette dimension reliante du « Blablahelp » est au cœur de la communication stratégique de la plateforme. L'activité des *helper*s est mise en avant sur la page *Facebook* de l'entreprise, comme nous l'avons vu précédemment. Elle donne également lieu à la publication d'une diversité de documents sur son blog. Les articles visent ainsi à produire un cadre symbolique permettant d'inscrire l'activité des usagers-membres dans la perspective d'une activité émancipatrice. Sur le blog, les marketeurs de *Blablacar* publient ainsi, dans la rubrique « BlaBlaFamily », des récits d'événements dédiés aux *helper*s ou encore des interviews avec

[397] Entretien n°10 (2019), *ibid*.
[398] Entretien n°10 (2019), *ibid*.
[399] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

« le *helper* du mois[400] ». Au-delà d'un cadrage symbolique de la relation avec les usagers-membres, ces publications tendent donc également à reconnaître leur contribution. Nous y reviendrons ci-dessous.

Ce cadrage symbolique de « Blablahelp » se prolonge dans un encadrement sociotechnique. Les usagers-membres sont ainsi encouragés, par les *community managers*, à incarner les valeurs de l'entreprise dans leurs interventions et prises de parole. Cette injonction est au cœur de la formation des nouveaux venus. Ces derniers se voient en effet remettre un document explicitant les principales fonctionnalités techniques du dispositif. Ce document, auquel nous n'avons pas pu avoir accès, mentionnerait cependant également des éléments visant à cadrer symboliquement les processus organisationnels propres au « Blablahelp » :

> « *Sinon, au-delà de ces aspects techniques, le PDF comporte a aussi des trucs sur l'esprit. La règle d'or, c'est que le Help doit être le reflet du covoiturage et de l'image de Blablacar, donc c'est-à-dire vraiment l'idée de bonne entente, de bienveillance […] ça c'est une règle d'or, c'est que quand on vient sur le Help, faut vraiment avoir cet esprit-là en tête. Le gars qui va être malaimable […] qui cherche à faire du chiffre entre guillemets, du nombre de conversations, déjà ben ça va pas le faire*[401] ».

Ce témoignage constitue cependant aussi une illustration saillante de l'instrumentalisation marketing de la socialisation communautaire en ligne. En effet, l'activité des usagers-membres ne répond pas seulement d'un principe d'efficacité. Les formes de relation client que le dispositif cadre doivent aussi répondre à des principes anti-utilitaristes, bien illustrés dans le fait de ne pas chercher à « faire du chiffre » ou encore dans le fait d'incarner une parole bienveillante exemplaire des valeurs revendiquées par l'entreprise. On retrouve ici l'une des spécificités des formes de « gestion symbolique » qui caractérisent la communication marketing selon Bernard Floris (2001). Cette dernière se définirait en effet par une capacité à toujours renouveler les formes de la relation à l'œuvre par une exigence de prise en compte des publics et, finalement, par l'incorporation d'une critique « artiste » et de poches d'authenticité :

« *La caractéristique fondamentale de cette démarche du marketing symbolique est la recherche constante d'une adéquation entre les représentations sociales concrètes de différents*

[400] Document n°24 (201_-2019), « Rencontrez notre *Helper* du moi : Vivie ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/U1gcE1Jh
[401] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

publics et la légitimité des idées produites par les détenteurs de tout pouvoir institutionnel. C'est en fonction de cette adéquation que sont construites les images ou élaborés les messages par les technologies marketing de la communication. Le traitement rationalisé des phénomènes symboliques est ainsi devenu une fonction spécialisée » (Floris, 2001).

Dans le cadre du *community management*, on retrouve ainsi cette spécificité à travers des stratégies qui se renouvellement en prenant appui sur le monde vécu communicationnel des usagers-membres (Galibert, 2014).

5.2.2.3) Reconnaître et valider l'empowerment des membres

Dans le cas du dispositif « Blablahelp », la construction de cette relation symbolique vise à construire une identité collective répondant aux impératifs productifs et d'innovation de la plateforme. Cependant, celle-ci doit aussi être en phase avec l'identité collective vécue par les usagers-membres. De ce point de vue, le SACI ne peut se confondre trop profondément avec l'identité de l'entreprise. Dans le cas présent le risque est en effet de réveiller les ambiguïtés propres aux formes de « travail des consommateurs » qui sous-tendent le SACI. Tout l'enjeu pour les marketeurs consiste donc à encadrer symboliquement l'autonomie des usagers plus qu'à la réprimer. À partir des données collectées, nous ne pouvons pas témoigner des effets de ces stratégies. Nous n'avons pas pu rechercher les traces d'une identité collective alternative à celle prescrite par les *community managers*. Comme nous le verrons dans le cas suivant, il s'agit d'une hypothèse défendable, sous certaines conditions empiriques spécifiques. Durant notre entretien, Franck a pour sa part largement validé les discours des *community managers*. De son point de vue le « Blablahelp » constituerait un SACI prolongeant l'entreprise tout en renouvelant « l'esprit du covoiturage » dont il serait le garant avec ses pairs :

> « *On est des bénévoles. On n'est pas Blablacar, on est l'intermédiaire de Blablacar. Mais pour eux, on représente Blablacar. Donc c'est ça le truc. Et les filles nous le disent 'Faites attention, pour les gens vous êtes l'entreprise, vous la représentez. Donc si vous donnez une mauvaise image dans vos conversations, ils ont une mauvaise image de l'entreprise et pas de vous automatiquement. Mais bon globalement […] Les gens qui adhèrent au Help sont déjà, bah des gens qui adorent le covoiturage et entre guillemets, presque, ont 'ça dans le sang' quoi*[402] ».

Les *helpers* n'adhèrent donc pas à une identité collective réifiée et définie en amont de leur participation. En revanche, pour les *community managers*, cela implique de faire vivre cette

[402] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

identité collective afin de susciter l'adhésion des usagers-membres et de justifier leur contribution bénévole au tchat communautaire. La contribution des *helpers* doit ainsi être reconnue régulièrement à travers une variété de dispositifs. Il s'agit par-là d'inscrire l'activité des usagers-experts dans l'horizon du « don ». Il s'agit également de construire un cadre social et symbolique qui ouvre les membres à des logiques de reconnaissance affectives et culturelles émancipatrices qui concrétisent l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif dont répond le dispositif.

À travers la délégation de tâches habituellement prises en charge par des professionnels (*community managers*, support technique, relation client) à une communauté d'utilisateurs-experts, les marketeurs cherchent ainsi à construire une relation symbolique moins instrumentale avec les consommateurs ordinaires de leur service. L'instrumentalisation marketing d'une communauté d'usagers-experts apparaît préférable à l'intervention d'un professionnel dans la mesure où elle permet de mettre en place une forme de structuration de l'activité communicationnelle en phase avec les valeurs dont se réclame la plateforme. Dans le cas qui nous occupe, les « *helper*s » incarnent le fond culturel et symbolique idéal de la consommation collaborative. Sur un plan idéologique, ils constituent des figures de référence pour la multitude d'internautes. Leur rôle ne se limite cependant pas à cela. Les usagers-experts sont aussi les artisans de médiations sociotechniques à part entière qui visent à réguler les interactions au-delà d'un rapport de force dispositif, dont nous avons vu les limites dans le chapitre précédent. Leur présence permet également de légitimer les processus de rationalisation de l'intermédiation.

L'incorporation de l'idéologie de l'*empowerment* comporte donc bien une dimension contraignante pour les marketeurs. Elle doit déboucher sur des dispositifs conviviaux au risque de réveiller une critique pointant un travail dissimulé. Afin que la promesse soit remplie, les *community managers* gèrent les usagers-membres selon une approche spécifique. Celle-ci n'est pas directive et vise à stimuler le monde vécu communicationnel de la communauté. La réussite du dispositif dépend ainsi de la capacité des *community managers* à offrir aux usagers-experts les voies d'une action de nature émancipatrice, de leur capacité à les inscrire dans l'horizon d'un *empowerment* participatif. Dans ce cadre, la participation des membres ne se limite pas à l'animation d'un service client. Comme nous l'avons montré, la partie « forum » du dispositif constitue un premier outil pour stimuler la socialisation entre les membres. En parallèle du SACI, les *community managers* cherchent à étendre le dispositif communicationnel en encourageant la participation des usagers-experts à une variété d'activités et de rencontres,

notamment hors ligne. Dans ce cadre, les « *helper*s » sont invités à prendre part à des activités sociales hors ligne qui stimulent leur adhésion à une identité collective. À partir de l'étude des documents publiés par l'entreprise sur ses différents médias et des récits des membres interviewés, nous avons ainsi pu recenser : des rencontres avec la direction, une tournée des équipes marketing dans cinq villes pour rencontrer les « *helper*s[403] », l'organisation d'activités ludiques incarnant la dimension « fun » de l'expérience communautaire (jeux de rôles, jeux d'évasion, ateliers cuisine[404]), l'organisation annuelle d'une fête d'anniversaire du SACI, l'organisation d'une cérémonie parodique de remise de prix aux *helper*s (les « *Helper* Awards[405] »). Franck détaille plus particulièrement le dernier événement qu'il considère comme un moment fort dans sa trajectoire d'usager-expert :

> « *Donc en fait, les Helper Awards, le but c'est de faire un peu comme une cérémonie des Césars ou des Oscars mais version Helper et en humoristique quoi. C'était donc un peu en mode cérémonie de gala avec projection des catégories, des nommés. En fait on avait voté entre nous sur qui pourrait remporter ces récompenses. Et c'était des trucs par exemple : « qui est le plus bavard ? Qui est le plus optimiste ? «. Voilà ce genre de trucs, c'était vraiment à vocation humoristique avec des petites statuettes à la fin voilà. Un peu une parodie des Oscars et cette année le truc dingue c'est que ça tombait le même jour que les Césars. Ça c'était très fort, donc voilà. Ça a été une très bonne soirée ça. On se voit tous quoi c'est top*[406] ».

En participant à ces activités, les usagers-experts ces derniers accèdent concrétisent hors ligne les formes de reconnaissance affective et culturelle développées en ligne avec leurs pairs mais aussi avec les équipes de salariés. Pour le dire avec Axel Honneth, l'appartenance à une communauté, articulant ici des valeurs, une identité et un récit collectif, apparaît pour les membres comme une façon de « jouir d'une estime sociale qui leur permet de se rapporter positivement à leurs qualités et à leurs capacités concrètes » (Honneth, *op. cit.*, p. 206). C'est par exemple ce dont témoigne Bastien lorsqu'il explique, sur le blog de *Blablacar*, que « *Le petit bonus : avoir un lien avec l'équipe Blablacar. C'est un privilège que je suis fier de mettre*

[403] Document n°21 (2018-2019), « Le BlaBlaHelp fête ses deux ans ! ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/aJWLY0HY
[404] Document n°30 (2018-2019), « *Helper* tour 2017 ! ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/pLjFJbgb
[405] Document n°32 (2018-2019), « Fun & Serious est un de nos mantras à BlaBlaCar ! […] ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/jg4wj5vc
[406] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

en avant pendant mes covoiturages[407] ». Les équipes de *community managers* œuvrent ainsi à reconnaître régulièrement la participation des utilisateurs-experts à travers l'organisation de rencontres ou d'événements dédiés à la communauté. Dans le cadre de *Blablacar*, cette reconnaissance se traduit par le partage de vidéos sur les réseaux sociaux mettant en scène les membres lors d'événements privés, organisés par les *community managers*[408]. Ces derniers signalent donc aussi l'exigences de formes de rétributions matérielles non monétaires :

> « *Donc par exemple sur le blog, vous avez dû le voir, une année c'était un atelier cuisine qu'ils ont fait dans plusieurs villes de France. D'ailleurs il y a ma trogne en photo dans ce truc-là voilà [rire] – je ne savais même pas que j'étais pris en photo à ce moment-là en plus, le truc assez rigolo. Donc ça c'était à Nantes. L'année dernière, ils avaient loué un gîte énorme en Dordogne, un truc de dingue*[409] ».

La publicisation de ces documents apparaît comme une forme de reconnaissance symbolique puissante et profonde. Elle tend à susciter et renouveler l'adhésion des usagers-experts au SACI mais aussi à affirmer une identité collective et des critères vis-à-vis desquels les usagers-experts pourront tirer une forme d'estime sociale. Les logiques de reconnaissance à l'œuvre peuvent également se matérialiser à travers l'envoi de cadeaux, le plus souvent des objets promotionnels, directement aux usagers-experts. Cette forme de rétribution matérielle ne semble cependant pas systématisée. Les logiques de reconnaissance permettent de construire et d'entretenir la relation avec les membres à partir de formes de rétribution symboliques. C'est ce qu'explique l'usager-expert interviewé :

> « *Franchement, non parce que de toute façon si on fait ça nous, c'est par envie d'aider […] on n'attend rien en retour au final et c'est vrai que justement les filles du Help, elles organisent tous ces événements à gauche, à droite, des petits cadeaux de temps en temps enfin voilà… Donc il y a plein de petites attentions et tout qui font que vraiment on est très heureux et que le problème c'est que si on tombe dans cette logique d'exiger plus, d'être payés, on va perdre l'essence même du truc quoi*[410] ».

La gestion symbolique de la relation avec la communauté d'usagers-experts ne peut cependant pas s'éloigner totalement des impératifs productifs de la plateforme. D'une part parce qu'une telle approche présenterait le risque de délier les formes de socialisation communautaire

[407] « Rencontrez notre *helper* du mois : Jean-Baptiste ». *Blog Blablacar*. URL : https://frama.link/Mh9ykTkH
[408] « *Helper* tour 2017 ! ». *Blablacar – chaîne Youtube.* URL : https://frama.link/Z80DXYzw
[409] Entretien n°10 (2019), *ibid*.
[410] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

à l'œuvre des objectifs de la plateforme. D'autre part, parce que la construction d'une communauté d'usagers-experts constitue une opportunité pour intégrer des consommateurs expérimentés, exemplaires et intéressés dans la démarche d'innovation des propriétaires de la plateforme. Dans ce cadre, certains des événements cités ci-dessus s'accompagnent aussi d'ateliers de travail visant à favoriser la remontée d'avis sur la plateforme. C'est notamment le cas des « *Helper* Day », journée au cours de laquelle des usagers-membres du SACI sont invités au siège afin de « *visiter les locaux et rencontrer les équipes qui œuvrent au quotidien pour faire tourner la plateforme*[411] ». Si cette journée est marquée par différents activités sociales et conviviales, elle est aussi l'occasion d'amener les « ***helpers*** » à participer « *activement au développement de la pratique du covoiturage, en lien direct avec les équipes Blablacar*[412] ». Ces rencontres s'inscrivent pleinement dans la perspective communautaire du dispositif. En ce sens, elles reposent toujours sur une forme d'instrumentalisation des logiques de reconnaissance. De ce point de vue, Franck a notamment signalé à plusieurs reprises « l'influence » que les membres du SACI auraient sur l'évolution de la plateforme :

> « *Et donc là, ça alterne entre Workshop – donc là on est 'sérieux' […] : quel tournant pourrait prendre le site ? Comment on pourrait l'améliorer ? Qu'est-ce qui coince ? Voilà ce genre de choses… Et là, juste une parenthèse mais nous on a une vraie influence. Il y a des fonctions utilisateurs qui découlent de ce que nous on a dit sur le Help*[413] »

Cette idée est également mise en avant par l'entreprise dans sa communication stratégique, comme nous l'avons vu précédemment. Au-delà des événements, cette forme d'intégration des usagers du service dans les processus d'innovation est institutionnalisée. Dans le cas de *Blablacar*, la communauté d'usagers-experts est ainsi conviée tous les jeudis pour une visio-conférence avec les salariés de l'entreprise. Comme l'explique Franck : « *on nous présente les nouveautés qui vont débarquer, les tests qui sont réalisés que ce soit en France ou à l'étranger* ». Cette idée est notamment confirmée par l'un des développeurs de la plateforme :

> « *On les sollicite pas mal aussi pour avoir leur avis sur certaines évolutions produit qu'on pourrait faire. Vu que c'est des utilisateurs qui ont pas mal d'expérience sur le*

[411] Document n°33 (2018-2019), « Besoin d'aide ? Les *Helper*s sont là pour vous ! ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/4qnyCyRr
[412] *Idem*.
[413] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

site et qu'ils sont importants pour nous on les inclut assez tôt dans certaines boucles[414] ».

Ces rencontres peuvent être conçues comme une forme d'institutionnalisation d'un groupe de discussion (*focus group*). Comme nous allons le voir ci-dessous, elles gagnent cependant à être interrogées plus profondément sur un plan symbolique. En effet, ces visio-conférences ne s'extraient pas des formes de socialisation communautaire à l'œuvre. Elles sont aussi un moment au cours duquel les usagers-membres du SACI se constituent en tant que communauté. Ces discussions peuvent ainsi être le support d'une transition : d'une injonction à incarner les valeurs de l'entreprise à un impératif de représenter les utilisateurs ordinaires du service.

5.2.2.4) Représenter les usagers auprès des marketeurs : l'affirmation d'un empowerment participatif ?

Sans pour autant avoir recueilli les traces témoignant de l'élaboration d'une identité collective alternative à celle définie par les *community managers*, les usagers-membres s'inscrivent néanmoins dans une forme de socialisation communautaire qui les conduit à revendiquer une certaine autonomie vis-à-vis des propriétaires de la plateforme. Cette dernière leur offre un point d'appui critique qui fait l'objet d'une instrumentalisation par les marketeurs dans la perspective d'une étude qualitative des représentations des usagers. Il s'agit ainsi de recueillir les avis, impressions et représentations que suscitent les « innovations » de la plateforme auprès d'usagers fidèles. Cependant, cette autonomie peut aussi, possiblement, constituer un levier de pression pour la communauté d'usagers-experts.

Comme le précise le blog de la plateforme, la participation des usagers-experts donne lieu à certaines rétributions symboliques : « *En tant que membres VIP, ils [les helpers] sont informés des nouveautés en avant-première et ont des invitations exclusives aux événements BlaBlaCar !* [415] ». Dans ce cadre, les usagers-experts sont en effet sollicités par les *community managers* afin de participer à un ensemble de visio-conférences. Ces rendez-vous, hebdomadaires, renvoient à une intégration nette des usagers dans les processus d'innovation de l'entreprise. Pour cette dernière, il s'agit de soumettre les nouvelles fonctionnalités à l'avis critiques des « *helper*s ». Nous retrouvons ici un marqueur fort des pratiques de travail hacker, et notamment celle de la « version bêta permanente ». L'enjeu pour les marketeurs n'est pas

[414] Entretien n°5 (2017), collaborateur, ingénieur logiciel. *Présentation des verbatims* (cf. annexes)
[415] Document n°33 (2018-2019), *ibid*.

d'aboutir à une version de la plateforme qui serait définitivement validée par les internautes mais plutôt d'inclure ces derniers dans son évolution. Comme l'explique bien Valérie Beaudouin (2011) au sujet du produsage : « *Le mouvement d'intégration du client dans l'organisation s'accélère avec la pression concurrentielle et surtout avec l'inversion de la rareté, qui fait que cette dernière se situe désormais du côté de la demande : on a basculé vers une économie de l'attention, où l'offre est abondante et où la ressource rare devient l'attention du consommateur* ». Dans cette perspective, les ***helper***s se trouvent au cœur d'une forme de *focus group*. Cependant cette technique s'inscrit dans une relation symbolique plus profonde. L'intérêt pour les propriétaires de la plateforme est alors de disposer d'un ensemble d'usager fidèles, facilement mobilisables qui permet de fluidifier et de pérenniser une démarche de recherche qualitative. Notons par ailleurs que si ce dispositif sert à tester des propositions auprès des usagers-experts, elle est également une occasion pour mettre en œuvre un processus d'innovation ascendant. De ce point de vue, les marketeurs qui animent ces rencontres sont également attentifs aux propositions des ***helpers***. C'est notamment ce dont témoigne Franck :

> « *La suppression du code, c'est un peu grâce à nous aussi parce qu'on leur a dit 'non les codes maintenant les gars, c'est ingérable, il faut trouver un autre système'*[416] ».

Dans ce cas, c'est bien la communauté d'usager-experts qui met au service sa connaissance pratique de la plateforme afin de rationaliser le dispositif d'intermédiation. Notons que si cette approche est pertinente pour les marketeurs c'est aussi parce qu'elle renvoie à une forme d'institutionnalisation du rôle des usagers-experts dans le développement de la plateforme. Les propositions d'amélioration, lorsqu'elles sont acceptées, renvoient à une forme de reconnaissance à la fois affective et culturelle. Cette dernière est actualisée lorsqu'une des propositions soumises lors des visio-conférences vient à être implémentée sur le site web. De ce point de vue, ce dispositif tend donc à dépasser le cadre d'un groupe de discussion traditionnel car les échanges s'inscrivent dans une relation symbolique et dans un dispositif communicationnel plus général. Ce dernier permet finalement d'intégrer les consommateurs dans un processus d'innovation qui fait sens.

Ce cadrage symbolique des processus d'innovation suppose ainsi de ne pas inscrire la démarche de recherche qualitative dans une seule perspective expérimentale. De ce point de vue, les marketeurs ne s'appuient pas sur une expérience (visant à simuler la réception d'une innovation) mais ils sollicitent des usagers-experts qui ont en commun d'être attachés à la

[416] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

plateforme (suffisamment pour animer un tchat d'entraide). Cette implication initiale se fonde ainsi sur la sollicitation d'une *participation* de la part des usagers-experts. S'il est certain que cette dernière fait l'objet d'un encadrement stratégique de la part des marketeurs, ce dispositif tend à stimuler la volonté de « prendre part » chez les usagers-experts et pas seulement de « contribuer », pour reprendre la distinction proposée de Joëlle Zask. Ainsi, le fait que la discussion dépende d'un dispositif communautaire plus général incite les participants à s'investir personnellement mais aussi à rechercher le « *point commun qui est la raison d'être du groupe* » (Zask, 2011). La recherche d'un *empowerment* participatif est donc pertinente pour les marketeurs car elle est ce qui garantit que les usagers-experts investiront de toute leur subjectivité et de toute leur identité de « *helper* » le dispositif. Comme nous l'avons vu, cette approche permet de dépasser les écueils propres à une technique de *focus group* avec des consommateurs ordinaires. En revanche, l'injonction à la participation agit aussi comme un révélateur de la dimension collective de l'engagement dans un tel dispositif. Dans ce cadre, les usagers-experts tendent à ne pas simplement agir en fonction de la situation dans laquelle ils sont plongés (la visio-conférence avec des salariés de *Blablacar*). Leur participation est aussi cadrée par les relations communautaires qu'ils entretiennent sur le SACI. Cette dernière est marquée par un engagement de nature anti-utilitariste, celui de l'entraide et de l'accompagnement des internautes ordinaires. Dès lors, les usagers-experts ne se présentent pas uniquement au sein de ce type de dispositif en tant que qu'usager mais aussi en tant que représentant d'une vision du covoiturage et des usagers de la plateforme. Il s'agit tout du moins d'une hypothèse que nous pouvons faire à partir des représentations des *helpers*. Il s'agirait ainsi de peser sur les processus d'innovation en référence à une forme d'intérêt commun. C'est par exemple ce que revendique Franck lorsqu'il explique les raisons pour lesquelles les « *helper*s » auraient rejeté le changement d'identité visuelle proposé par les marketeurs :

> « *Nous au départ, quand ils nous ont montré ça mais on a hurlé quoi. Parce qu'ils nous ont montré ça avant que ça devienne officiel. On leur a dit : 'C'est quoi l'idée là ? Le côté fun, le côté convivial on ne le voit plus'. Et ils nous ont dit : 'Ouais mais le problème c'est que si on veut toucher un public plus large, il faut qu'on montre qu'on est plus sérieux'. Et euh, ouais, ça a longtemps fait débat ce changement d'identité visuelle pff… Au sein du Help … Et puis même, on sentait bien qu'au sein même de Blablacar, tout le monde n'était pas sur la même longueur d'onde quoi*[417] »..

[417] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

Les *helpers* tendent ainsi à investir une vision idéalisée du covoiturage au sein des dispositifs d'innovation dans lesquels les marketeurs cherchent à les inclure. Les formes de participation à l'œuvre peuvent ainsi tendre vers une forme de représentation des usagers de la plateforme :

> « *[…] on est un peu les porte-paroles des utilisateurs de la plateforme parce que parfois on répercute aussi des soucis qu'ont eu nos passagers et on dit : 'bah oui, quand même, il y a eu ces soucis-là, est-ce qu'il n'y aurait pas moyen quand même de [..] faire telle modif pour que ça évite de se reproduire ?'. Donc euh, on est porte-parole de notre expérience, mais aussi de l'expérience des gens qu'on covoiture au final*[418] ».

Notons que cet enjeu de représentation n'est pas la seule hypothèse que nous pouvons faire. En effet, la participation peut aussi se construire en fonction d'un point commun qui n'est pas celui de l'ensemble des usagers de la plateforme, mais aussi celui de la communauté d'usagers-experts. De ce point de vue, nous pouvons aussi faire l'hypothèse que la participation mène les usagers-experts à se penser comme une communauté aux intérêts propres et possiblement indépendante vis-à-vis des stratégies de l'entreprise. La pertinence de cette hypothèse est notamment appuyée par la réaction de certains *helper*s lors de l'annonce du rachat d'une société de bus par l'entreprise de covoiturage. Dans ce cadre, il semblerait que le registre de justification puisse passer d'un principe civique à un principe marchand, pour reprendre la grammaire de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991). Franck explique ainsi que l'un des arguments avancés aux équipes de *Blablacar* pour contester ce rachat reposait sur la concurrence déloyale que les bus de l'entreprise pouvaient représenter pour les covoitureurs.

> « *Ce qui en soi n'était pas idiot, faut reconnaitre. Mais ces trajets en bus apparaissaient sur le site et forcément à des prix moins chers que ceux en voiture. Donc, nous on avait tiqué un peu… On avait dit :* « *c'est dommage, parce que ça fait de la concurrence un peu déloyale pour les conducteurs*[419] ».

Ce dernier critique surtout le développement d'une logique non-collaborative au sein de la plateforme à rebours des formes d'*empowerment*. Pour l'usager-expert, l'argument semble ainsi tenir au risque de dilution de la culture du partage propre au covoiturage :

> « *Et il y a eu une visio justement dédiée à ça, avec le siège – qui a été plus longue que prévue – avec justement quelqu'un qui était responsable de OuiBus et on lui a dit :*

[418] Entretien n°10 (2019), *ibid*.
[419] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

'voilà, nous ça fait ça, et c'est un gros problème parce que même les gens de OuiBus qui débarquent sur Blablacar, des gens d'une autre communauté qui arrivent, des gens qui n'ont pas les codes de la communauté Blablacar' – qui ont leur exigences[420] ».

D'ailleurs, Franck tend lui-même à recouper ce type de justification en concédant que l'une des raisons aux critiques exprimées par les *helpers* tient aussi à la préservation de la dimension socio-écologique de la consommation collaborative :

« *C'est pour ça qu'avoir lancé des bus […] nous a un peu gêné quand même. On leur a dit : 'bah vous allez peut-être ajouter du trafic en plus quoi ?'. Donc, c'est vrai que, et puis même pour les bus ce qu'on n'a pas compris, c'est que ça ne collait plus à l'esprit de départ de Blablacar. Parce que clairement quand on fait un voyage en bus, on n'échange pas avec les gens. On est tous sur nos téléphones et le casque sur les oreilles quoi. Il n'y a plus ce côté convivial qu'on a au sein d'une voiture*[421] ».

À partir de ces témoignages, nous pouvons donc avancer que les processus d'innovation dans lesquels s'inscrivent les usagers-experts semblent constituer une opportunité pour eux d'affirmer certains principes supérieurs possiblement contradictoires avec les justifications avancées par les marketeurs. Il ne s'agit pas pour autant de considérer que ces échanges aboutissent à la construction d'une identité collective alternative. Une telle hypothèse nécessiterait une étude en situation des visio-conférences. Il ne s'agit pas non plus d'attribuer à ces dispositifs des vertus contestataires qu'ils n'auraient pas. En ce sens, nous n'avançons pas que ces discussions ouvrent les usagers-experts sur une forme de gouvernance partagée. Les dispositifs à l'œuvre demeurent le support de processus d'innovation et ils ne semblent pas donner aux « *helper*s » un quelconque pouvoir administratif, fondé statutairement. En revanche, au regard de ces premiers témoignages, il semble raisonnable de faire l'hypothèse que les usagers-experts peuvent se saisir de ces espaces d'échange pour peser sur les processus productifs des entreprises de consommation collaborative. D'une part, ces derniers favorisent la discussion. Ils constituent donc possiblement un processus à même de mettre en évidence des convergences d'intérêt mais aussi des divergences entre les usagers-experts et les propriétaires des plateformes. De ce point de vue, les communautés demeurent les garants de l'idéal de partage associé à la consommation collaborative. Cet aspect est certainement renforcé par le fait que les *community managers* sont conduits à faire reposer l'animation de ces

[420] Entretien n°10 (2019), *ibid*.
[421] Entretien n°10 (2019), *ibid*.

collectifs sur un ensemble de motifs anti-utilitaristes. Ces derniers sont pertinents pour éloigner la critique d'une mise au travail des usagers-experts mais ils favorisent aussi possiblement des positions morales contradictoires avec une rationalisation à outrance des formes d'intermédiation. D'autre part, si les usagers-experts ne disposent d'aucun pouvoir juridique au sein de l'entreprise, leur participation repose aussi sur un capital-symbolique qu'ils ont acquis au sein de la plateforme, lequel est institutionnalisé à travers le statut « d'ambassadeur ». De ce point de vue, nous pouvons postuler que leur critique, si elle était rendue publique, aurait un certain poids auprès des internautes mais aussi auprès de différents relais, notamment médiatiques, dans l'espace public. Nous retrouvons ici une hypothèse chère aux tenants des *fan studies* qui tendent à souligner le poids symbolique des publics sur un objet culturel donné. Dans les cas de *Couchsurfing* et de *Blablacar* le poids des usagers-experts nous semblent cependant aussi dépasser cette dimension. En effet, rappelons que les usagers-experts sont ici aussi impliqués de façon directe dans les processus productifs de la plateforme. Ces derniers ont un accès direct à certains salariés de la plateforme. Et surtout, ils sont responsables de dispositifs participant directement de la structuration de l'activité communicationnelle. Rappelons par exemple que dans le cas de « Blablahelp », les usagers-experts assurent le fonctionnement d'un dispositif de gestion de la relation client. Dans ce cadre, nous pouvons faire l'hypothèse que dans le cas de tensions entre « le siège » et les usagers-experts, ces derniers disposeraient d'un moyen de pression concret, matériel, pour faire entrer leur parole et/ou leurs exigences. Dans la mesure où ces derniers se conçoivent possiblement comme les garants d'un « esprit » du partage, dans quelle mesure pourrions-nous alors voir surgir, sous certaines conditions tout un répertoire d'action habituellement associé à l'univers du travail ? Et ce d'autant plus que les usagers-experts, dans ce cas comme dans le précédent, semblent liés contractuellement à la plateforme (des accords de confidentialité auxquels nous n'avons pas pu avoir accès). Dès lors, dans quelle mesure pourrions-nous assister à un boycott voire à une grève de la part de ces consommateurs dont la relation à l'entreprise est essentiellement symbolique ? Une telle hypothèse n'est pas inenvisageable dans le cadre de plateformes dépendant de la chaîne de financement du capital-risque. Cette dernière peut en effet favoriser des processus de rationalisation contradictoires avec les valeurs affichées par les acteurs de la consommation collaborative. Les dispositifs communautaires de ce type appellent donc à une étude longitudinale afin de saisir l'évolution, sur le long terme, des relations entre les plateformes et les usagers-experts. Il s'agirait alors d'être attentifs à une possible extension des logiques de la régulation sociale à l'univers de la consommation. Avant d'interroger plus profondément ces aspects, notamment en cherchant à synthétiser ces éléments dans un programme de recherche

plus général, nous proposons à présent de nous intéresser à des dispositifs communautaires mis en œuvre dans le cadre de plateformes dont les usagers tirent des revenus. *LRQDO* et *Airbnb* sont dans ce cas. Les deux plateformes constituent alors des terrains propices à la saisie de tensions sociales et économiques plus marquées. Dans ce contexte, elles présentent possiblement les traces de discours et de processus d'*empowerment* singuliers et saillants.

5.2.3) Accepter et/ou rejeter les processus d'*empowerment* sociotechniques : le groupe « Pépinière Royal Gala » de *La Ruche qui dit Oui !*

La sélection d'usagers-experts selon leur capital symbolique et la construction d'une identité collective sont les conditions à l'intégration des usagers-experts au sein de processus d'*empowerment*. Jusqu'ici nous nous sommes cependant focalisé sur des formes d'engagement bénévoles. Or, le champ de la consommation collaborative en ligne se caractérise aussi par d'importantes reconfigurations des formes de travail. Dans le cas de *LRQDO*, les « responsables de ruche » constituent ainsi des usagers rétribués financièrement pour l'intermédiation qu'ils assurent (ils perçoivent un pourcentage sur les ventes, cf. chapitre 3). Cette caractéristique nous semble à même de modifier les contours des formes de participation et gestion des communautés d'usagers-experts. En l'occurrence, nous proposons de nous intéresser au groupe « Pépinière Royal Gala », animé par les *community managers* et les marketeurs de l'entreprise, et regroupant les « responsables de ruche » français. Dans ce contexte, il nous a semblé possible de mettre en évidence un processus agonistique de construction d'une identité collective communautaire.

5.2.3.1) La « Pépinière » en contexte de changement organisationnel

La « Pépinière Royal Gala » est un groupe *Facebook* qui réunit les responsables de ruche. Au moment de nos observations, il comportait un peu plus de cinq cents membres. La dimension communautaire du dispositif est soulignée par les marketeurs de la plateforme. Ainsi, au cours d'un entretien, l'un d'entre eux nous expliquera que le groupe constitue « *une communauté dans la communauté La Ruche Qui Dit Oui*[422] ». Cette communauté d'usagers-experts se distingue donc des précédentes au sens où les membres sont pour la plupart autoentrepreneurs. Nous avons estimé que cette spécificité constituait une opportunité pour saisir de façon saillante les phénomènes entrevus dans le cadre d'une communauté d'usagers bénévoles. Notons par ailleurs que le groupe est privé, ce qui signifie que « *seuls les membres*

[422] Entretien n°6 (2018), collaborateur, coordinateur réseau. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

peuvent voir les autres membres du groupe et leurs publication[423] ». Dans ce cadre, l'accès au SACI est régulé par un court questionnaire qui vise à valider l'intégration d'un nouveau membre. Celui-ci repose sur deux questions : « *Nom de la ruche dont vous êtes responsables ?* » et « *Nom sous lequel vous gérez cette Ruche ou votre exploitation ?* » (cf. annexe n°14). Pour les raisons que nous avons expliquées en amont, nous n'avons donc pas pu mener d'observation au sein du SACI. En revanche, l'histoire du groupe nous a été accessible au prisme des représentations de ses gestionnaires.

Dans ce cadre, nous avons mené trois entretiens semi-directifs, dont un avec la *community manager* de l'entreprise (cf. chapitre précédent) et deux avec Sébastien, impliqué dans la gestion du « réseau » au sein de l'entreprise. Ce salarié de *LRQDO* était notamment responsable du recrutement et de la formation des responsables de ruche et avait donc accès au groupe *Facebook*. Nos échanges avec Sébastien sont pertinents du point de vue de notre recherche car ils consistent en deux entretiens en profondeur situés au début et à la fin de notre enquête. Ils nous ouvrent ainsi sur une analyse exploratoire et dynamique de la vie du groupe, des objectifs qui lui étaient assignés et des pratiques de gestion dont il a été le support. Ce regard processuel est d'autant plus important qu'il s'inscrit dans un contexte de changement organisationnel : l'arrivée d'un nouveau PDG et la nécessité de maximiser la rentabilité de l'entreprise suite à une nouvelle levée de fonds.

5.2.3.2) Du partage de savoirs à l'émergence d'une parole critique dans la « Pépinière »

Comme dans le cas précédent, l'animation d'une communauté d'usagers-experts s'inscrit ici dans un objectif de médiation des savoirs. Cette idée est bien traduite dans la description du groupe : « *Partagez ici vos expériences et discutez avec les autres responsables de Ruches du réseau en toute bienveillance et respect*[424] ». Les administrateurs abordent le groupe comme le complément à un dispositif de formation individualisé des responsables de ruche, situé en amont de leur prise de fonction, et pris en en charge par le coordinateur réseau et une plateforme de *e-learning*. Les interventions des *community managers* sont ainsi régulières. Elles visent à modérer les échanges, animer les discussions, reconnaître la participation des membres et favoriser leur adhésion à une identité collective donnée. En effet, comme le rappelle le coordinateur réseau, l'activité des membres du groupe s'inscrit ici dans un ensemble de constructions symboliques définies en amont de leur participation :

[423] Voir : « Quelle est la différence entre un groupe Facebook public et un groupe Facebook privé, et comment modifier le paramètre de confidentialité ? ». *Pages d'aide Facebook*. URL : https://frama.link/H1bLur7s
[424] « Pépinière Royal Gala – A propos de ce groupe ». *Facebook*. URL : https://frama.link/YVwrh2uU

« *Le vocabulaire 'Pépinière Royal Gala', tout ça, c'est plus général en fait. Tout ce vocabulaire c'est un travail en amont par une fille qui s'appelle [prénom nom] et qui était une amie du PDG. Tout ce lexique il lui a demandé très très en amont. C'est elle qui a trouvé le nom l'identité visuelle et tous ces noms. Parce que c'est vrai qu'il y a une identité visuelle et un lexique qui est assez fort et assez cohérent et qui traduit les valeurs*[425] ».

Comme dans le cas précédent, cette participation ne peut cependant faire l'objet d'une complète rationalisation. Dès lors, les *community managers* reconnaissent aussi une certaine capacité d'auto-organisation aux membres du groupe. Cette dernière tendrait à favoriser l'expression d'une parole subjective et possiblement critique, comme le rappelait Sébastien lors de notre premier entretien :

« *[…] on a créé entre autres choses le groupe Facebook, la 'Pépinière Royal Gala', où en gros, les responsables de ruches sont encouragés à échanger leurs conseils, leurs bons plans, leurs coups de gueules – bon souvent leurs coups de gueule – voilà*[426] ».

Cette parole critique fait l'objet d'une modération relativement souple au départ. Cette dernière vise à maintenir un climat favorable au partage de savoirs tout en prenant en compte les remarques et avis des responsables de ruche. En effet, au moment de notre premier entretien, la plateforme passait un cap dans son développement économique (nouvelle levée de fond, passage du cap symbolique de la « millième » ruche, partenariats commerciaux). Ce contexte aurait alors tendu à faire naître, puis à massifier, l'émergence d'une critique du modèle économique de la plateforme, notamment chez les responsables de ruche historiques attachés à l'éthique du partage dont se réclamait l'entreprise. Pour les *community managers*, l'objectif était alors de prendre en compte cette parole critique tout en assurant l'intégration des nouveaux venus, dont la formation avait été assurée par des dispositifs institutionnalisés, renouvelant l'image d'une entreprise vertueuse entre transition numérique et transition socio-écologique. Comme l'expliquait alors Sébastien :

« *Oui, moi je ne voudrais pas le fermer mais des fois… Enfin c'est important pour la transparence hein ? Mais des fois je me dis, mes pauvres responsables de ruches en construction, je les invite sur ce brulot et du coup ils tombent sur des gens qui disent* «

[425] Entretien n°8 (2019), collaborateur, coordinateur réseau. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).
[426] Entretien n°6 (2018), *op. cit.*

c'est un scandale « *etc. Alors que souvent ces gens-là sont très contents, ce sont des gens dont la ruche marche très bien et qu'ils veulent obtenir quelque chose*[427] ».

La maîtrise de cette parole critique apparaît d'autant plus importante qu'elle peut être exprimée sur le groupe, en privé, mais qu'elle peut également déborder, selon les cas, sur la page *Facebook* de l'entreprise, outil essentiel de sa communication stratégique :

« *Et puis sinon la modération du groupe […] elles nous font des petits retours quand on a un responsable de ruche qui pète les plombs. Et moi je suis là : 'je suis désolé quel mal élevé celui-là' [rire]. Quand ils viennent sur la page ou sur le groupe lâcher une 'bombe puante' [rire]*[428] ».

Face à la massification de ces critiques, l'hypothèse a notamment été émise de « migrer » la communauté vers un forum hébergé sur la plateforme et plus facilement contrôlable. Pour les *community managers* du groupe, l'objectif était alors de ne plus être dépendants d'un dispositif sociotechnique dont ils ne maîtrisaient pas tous les paramètres techniques mais aussi sociaux :

« *Mais on est en train de plus en plus de les faire bouger vers un autre support, en gros un […] forum quoi. C'est un espace sur notre site quoi, dans* « *Aide et conseils* « *[…] en gros, on essaie de les faire bouger vers le forum mais oui en clair ça va être difficile de les faire bouger […] Donc on essaie de les faire bouger vers une information plus sérieuse et institutionnalisée. C'est pour ça qu'on a fait les* « *lundis connectés* «*, c'est pour que l'information parte comme ça. C'est un bon moyen de faire descendre l'information et de recueillir les commentaires. Et dans ce format, honnêtement, c'est beaucoup plus cool. Ils sont beaucoup plus cool*[429] ».

Afin de répondre à cet enjeu de gestion de la critique, les marketeurs de la plateforme ont également mis en place un système de porte-parolat. Celui-ci vise à diminuer la pression critique au sein du SACI afin qu'il puisse retrouver son ambition initiale qui est celui de la médiation des savoirs. La nomination de porte-paroles des responsables de ruche, à l'échelle régionale, se présente ainsi comme une opportunité pour reconnaître la critique, la prendre en

[427] Entretien n°6 (2018), *op. cit.*
[428] Entretien n°6 (2018), *op. cit.*
[429] Entretien n°6 (2018), *op. cit.*

compte et possiblement mieux la gérer. C'est tout du moins l'ambition affichée par les propriétaires et les marketeurs de la plateforme. La nomination de porte-paroles est ainsi décrite par Sébastien comme un moyen d'installer une forme de représentation mais aussi comme une manière de stabiliser des relais pour la communication stratégique, notamment pour justifier un processus de rationalisation de l'activité dont la pression augmente à mesure que la plateforme avance dans la chaîne de financement du capital-risque :

> « *Ouais, on a quelques responsables de ruches qui sont assez emblématiques, on fait toujours appel à eux pour faire passer des informations difficiles. Donc les prend comme porte-parole sur des décisions qui peuvent être vues comme impopulaire pour les responsables de ruche. On va leur demander ce qu'ils en pensent à eux d'abord et en fait ils sont très moteurs, très rationnels et ils comprennent, ils voient comment est-ce qu'ils peuvent tirer leur épingle du jeu. Ce sont des gens qui ne sont pas dans l'émotion, qui sont, qui sont en affaire quoi tout simplement*[430] ».

Comme dans le cas de *Blablacar*, il serait présomptueux de présenter ce dispositif comme une forme d'inclusion des usagers-experts dans la gouvernance de la plateforme. En étant porte-parole, ces derniers accèdent bien à une fonction institutionnalisée. Cependant, cette position ne leur offre pas la possibilité de peser juridiquement sur l'évolution de la plateforme. En revanche, le système se présente bien comme un espace potentiel de négociation. Si ces porte-paroles sont considérés comme des relais de la communication stratégique de l'entreprise, ce statut leur offre aussi la possibilité de s'engager dans une forme d'action collective pouvant peser symboliquement et/ou économiquement.

5.2.3.3) Rationaliser la gestion de la critique : l'affaiblissement de l'empowerment sociotechnique ?

Ce dispositif général de gestion et d'animation de la communauté des usagers-experts va cependant connaître des transformations importantes dans un contexte de changement organisationnel. Celui-ci s'accompagne d'une diversification des activités de l'entreprise, d'une rationalisation des formes d'intermédiations, notamment à travers la mise en place d'un service de livraison, mais aussi de la suppression d'une partie des ressources humaines dédiées à l'animation et la gestion du réseau de responsables de ruche. Comme l'explique le coordinateur :

[430] Entretien n°6 (2018), *op. cit.*

« *Je pense que c'était surtout là qu'il [le nouveau PDG] avait l'intention de tailler dans la masse salariale parce que c'est vrai que vingt salariés, en fait je pense qu'on couvrait une bonne partie des bénéfices des responsables de ruches. […] En fait en gros, les actionnaires ont accepté de financer les pertes de LRQDO pour encore deux ans mais contre quoi ils demandaient un certain seuil de rentabilité au bout de deux ans*[431] ».

Ces transformations ont d'abord eu pour effet d'augmenter l'intensité participative et critique au sein du SACI d'usagers-experts. Au cours de notre deuxième entretien, Sébastien tendra à interpréter cette dynamique comme une scission du SACI entre les membres adhérant aux justifications de l'entreprise et ceux la remettant en cause :

« *Il y avait deux camps en réalité. Ceux qui étaient toujours en mode 'c'est la fin de la Ruche telle qu'on l'a connue, en mode nostalgie un peu triste '. Et il y avait une sphère, un autre groupe plus constructif qui se voulait assez pédagogique […] Et en fait, il y en avait beaucoup dans les nouveaux responsables de ruche […] qui faisaient partie de ces gens-là. C'est-à-dire des responsables de ruche qui avaient un peu moins de six mois et qui étaient assez euh… pro-actifs par rapport aux nouveautés et qui essayaient déjà de trouver des moyens de prendre part en fait au nouveau modèle de la ruche*[432] ».

Dans ce contexte, une partie des usagers-membres a alors exprimé son mécontentement directement sur le SACI en dehors d'une possible médiation des porte-paroles. Dans ce cadre, le groupe *Facebook* a bien servi comme un espace de socialisation au sens où il aurait permis l'émergence de porte-paroles alternatifs à ceux nommés par les marketeurs de la plateforme. Cette appropriation des caractéristiques reliantes du SACI est bien illustré dans les explications données par Sébastien :

« *Il y avait des membres qui intervenaient peu mais tagguaient d'autres responsables de ruche pour qu'ils parlent. Un peu genre des porte-paroles un peu 'alternatifs' ouais même si c'était pas toujours des gens avec qui on échangeait tant que ça […] Effectivement c'était pas totalement les mêmes que les porte-paroles et il y avait effectivement… Enfin ils avaient une certaine influence je pense*[433] ».

Cette concentration de la critique sur le SACI a rendu impossible la migration de la communauté vers un forum. Ce mode d'encadrement, initialement envisagé par les marketeurs

[431] Entretien n°8 (2019), *op. cit.*
[432] Entretien n°8 (2019), *op. cit.*
[433] Entretien n°8 (2019), *op. cit.*

afin de disposer d'une capacité de contrôle supplémentaire, a été jugée contre-productive face à la virulence des critiques. Face à la pression générée sur un dispositif initialement pensé comme un espace de partage de savoirs, les marketeurs de la plateforme ont alors engagé une forme de rationalisation progressive du *community management* du groupe *Facebook*.

Comme dans le cas des pages *Facebook*, la première étape de ce processus a d'abord consisté en une remise en cause des fondements émancipateurs du processus d'*empowerment* sociotechnique. Devant une parole massive et critique, les propriétaires de la plateforme ont d'abord intégré les techniques de gestion de la relation client au processus de modération du groupe. À travers ce choix, il s'agissait de standardiser la gestion des échanges. Dans le cas présent, cette stratégie aurait plus particulièrement visé à apporter des réponses sur les orientations stratégiques de la plateforme directement au sein du SACI (plutôt qu'à travers les porte-paroles) et de modérer la diffusion de « fausses informations » concernant une refonte du système d'intermédiation. Ce processus de gestionnarisation de la critique est détaillé par Sébastien de la façon suivante :

> « *[…] il y avait une personne du support technique qui était arrivée en stage et qui a été recrutée en CDI dont le gros des missions […] était de parler à ces gens [les usagers critiques] et de leur expliquer, de répondre à chaque fois qu'il y avait un commentaire ultra-négatif, l'idée c'était de répondre en expliquant point à par point pourquoi c'était [les orientations stratégiques de l'entreprise] pas dirigé contre les responsables de ruche personnellement mais bien pour des exigences avec un langage plus diplomatique en fait. Mais aussi en triant les fake news des* « *vraies news* «*. Et parce qu'il y avait pas mal de rumeurs hyper-fantaisistes qui circulaient parmi les responsables de ruches comme quoi ceux qui faisaient moins de dix commandes par semaines allaient être dégagés enfin tu vois, des trucs comme ça. Et il s'agissait de rétablir la vérité quand c'était le cas et en fait on s'est aperçu que ça ne marchait pas trop parce que bah ça continuait*[434] ».

Nous pouvons postuler que les techniques de gestion de la relation client s'appliquent plus difficilement ici que dans le cadre de pages *Facebook* (cf. chapitre précédent) car le dispositif sociotechnique dans lequel elles s'inscrivent est différent. En effet, dans le cas des pages *Facebook*, ces techniques visent essentiellement à prendre en charge des « plaintes ». De ce point de vue, l'enjeu pour les acteurs du « support » demeure de rediriger une critique

[434] Entretien n°8 (2019), *op. cit.*

consumériste vers un ensemble de processus adaptés au traitement de telles demandes. Dans le cas présent, la gestion de la relation client a cependant à faire à une critique d'ordre théorique s'inscrivant dans une activité discursive communautaire. Il apparaît alors impossible de traiter les demandes de façon personnalisée car les processus de gestion de la relation client ne sont pas adaptés à ces enjeux politiques. Nous pouvons également postuler qu'une irruption de la langue managériale dans ce contexte peut même contribuer à accentuer les critiques dans la mesure où elle apparaît explicitement liée à des impératifs productifs.

À la fin de notre enquête, c'est finalement une stratégie de modération forte qui a été appliquée. Celle-ci s'est d'abord traduite par le « bannissement » des usagers les plus virulents vis-à-vis de la plateforme. Il s'agit finalement du remplacement d'une modération fondée sur le principe d'une éthique de la discussion par une modération éditoriale visant à limiter l'expression d'une critique vis-à-vis des propriétaires (Galibert, 2004). Dans le contexte d'un SACI, une telle approche ne peut cependant pas être développée publiquement au risque de voir redoubler l'intensité de la critique. Comme l'explique Sébastien, le bannissement des internautes semble donc être passé par des échanges individuels en dehors du dispositif :

> « *Moi j'en ai eu quelques-unes au téléphone pour leur expliquer qu'en fait la Pépinière Royal Gala c'était avant tout pour trouver des solutions et pas pour être un peu vénéneux comme ça. Enfin, j'ai essayé de leur expliquer. Et si ça ne marchait pas, on les a prévenus une fois qu'il allait y avoir des bannissements. On ne les a pas prévenus publiquement, on les a prévenus individuellement*[435] ».

Au-delà du bannissement, nous noterons que la stratégie de gestion de la critique a surtout compté sur une mise à distance des formes de régulation des interactions inédites et propres au dispositif étudié (la modération du support technique comme le système de porte-parolat). Il semblerait en effet que la rétribution financière que perçoivent ces usagers-experts soit propice à l'affirmation des principes de la régulation sociale. Dans un contexte où les usagers se situent explicitement dans l'horizon du travail, la gestion de la critique semble en effet avoir trouvé une issue sous la forme du triptyque du « conflit, de la négociation et de la règle » cher à Jean-Daniel Reynaud (2000). Dans ce cadre, les propriétaires des plateformes auraient répondu au mécontentement en négociant avec certains usagers-experts, ceux jugés les plus en phase avec les orientations productives de l'entreprise, pour aboutir à une modification de la règle de rémunération des responsables de ruche. C'est notamment ce dont témoigne Sébastien :

[435] Entretien n°8 (2019), *op. cit.*

« *Franchement le contact était difficile. Moi il y en a que j'appelais plus parce que je savais que j'allais me faire gueuler dessus. Et puis juste après il y a une grosse réunion des porte-paroles […] impulsée par Grégoire de Tilly [le nouveau PDG] […] Et Grégoire a choisi de se les 'mettre dans la poche'… Parce que sinon c'était ingérable, d'augmenter assez drastiquement leur pourcentage [sur les ventes] qui est passé de, je ne sais plus si c'est 7 ou 11% à 15%*[436] ».

5.2.3.4) D'une idéologie participative à une idéologie néo-libérale de l'empowerment

Au cours de ce processus, la communauté d'usagers-experts initiale s'est donc doublement transformée. D'une part, au niveau des pratiques à l'œuvre au sein du SACI. Si celui-ci a d'abord été pensé dans un objectif de médiation des savoirs, il est ainsi devenu un support privilégié pour l'expression d'une critique sociale en dehors des processus rationalisés mis en œuvre par les marketeurs de la plateforme (dont le système de porte-parolat). D'autre part, il semblerait que le processus de rationalisation engagé ait contribué à modifier substantiellement le profil des usagers-membres de la communauté. Selon Sébastien, ces derniers seraient aujourd'hui largement représentatifs de l'aile « entrepreneur » et beaucoup moins de l'aile « militante » du groupe, laquelle a été diminuée par des bannissements mais aussi par des départs volontaires. Dans certains cas, ces départs ont, semble-t-il, fait l'objet de justifications publiques auprès du groupe :

« *Elle a tenté d'organiser sa sortie de manière théâtrale. Plusieurs fois elle a posté des longs messages sur la Pépinière genre : 'ça y est j'arrête, je suis vidée, fatiguée, déprimée, c'est fini'. Et tout le monde était là : 'courage […], tu devrais te montrer plus forte qu'eux, nous on les vaincra etc.*[437] ».

En ce sens, ce type de dynamique nous semble témoigner de la capacité des membres d'un dispositif communautaire à construire une identité collective alternative à celle prescrite par les marketeurs. Le cas de *LRQDO* tend cependant à montrer que les membres qui n'acceptent pas de s'inscrire dans les constructions symboliques de la plateforme éprouvent certaines difficultés à peser sur les transformations en cours. Dans le cas présent, cette logique est certainement facilitée par la dimension individuelle du travail demandé aux responsables de ruche. Contrairement au cas précédent, les usagers-experts n'étaient ici pas responsables collectivement d'un service dont aurait dépendu directement le modèle économique de la

[436] Entretien n°8 (2019), *op. cit.*
[437] Entretien n°8 (2019), *op. cit.*

plateforme. Le groupe *Facebook* tendait certes à se présenter comme un dispositif de médiation des savoirs. Cependant, dans un contexte d'appropriation critique de ce support, celui-ci n'a jamais pu totalement s'imposer comme un dispositif incontournable de la formation des responsables de ruche.

En effet, la trajectoire critique du SACI s'est construite en parallèle du renforcement de dispositifs de formation individuels, notamment à travers le développement de la plateforme de *e-learning*. Pour autant, les dynamiques dont nous venons de mettre en évidence ne méritent pas d'être interprétées dans le seul sens d'une forme de contrôle incompatible avec la perspective de l'*empowerment*. D'une part, ce cas témoigne, en creux, du pouvoir contraignant d'une communauté d'usagers-experts pour une plateforme. De ce point de vue, le cas *LRQDO* constitue une illustration potentielle de l'élaboration de processus d'*empowerment*, à la fois dans un sens organisé (un dispositif sociotechnique et idéologique déterminé en amont de la participation des membres) et organisant (ce dispositif a bien évolué sur la période étudiée, sous la contrainte de la critique exprimée par les usagers). D'autre part, nous pouvons aussi comprendre la trajectoire du SACI comme celle d'une transformation de l'idéologie de l'*empowerment* promue par les marketeurs de la plateforme. Le processus de rationalisation de l'intermédiation s'accompagne ici de l'affirmation d'une forme d'*empowerment* valorisant un processus d'auto-formation et la figure de l'individu entrepreneur de lui-même. En ce sens, nous retrouvons bien ici la trace d'une idéologie libérale de l'*empowerment* fondé sur un discours de responsabilisation. Cette idée est bien illustrée dans les représentations des administrateurs du groupe. Ainsi, pour la *community manager* interviewée :

> « *Il y a une sélection naturelle qui se fait, ce n'est plus vraiment un accompagnement de projet, c'est des gens qui savent très bien comment ça marche et qui généralement sont déjà des professionnels hyper-informés sur le 2.0*[438] ».

En ce sens, nous pouvons dire que l'évolution du *community management* du groupe a constitué une illustration saillante des logiques de marchandisation de l'activité communicationnelle dans le cadre de la consommation collaborative. Elle témoigne ainsi du caractère sensible des processus d'*empowerment* sociotechnique en contexte marchand. Ce constat nous semble valider la pertinence des SACI comme poste d'observation de la dimension possiblement conflictuelle de la rationalisation des interactions en ligne. Notons par ailleurs que si le groupe a été le support de stratégies et tactiques diverses, ce dernier existe toujours.

[438] Entretien n°8 (2019), *op. cit.*

Une étude longitudinale de ce cas, intégrant les représentations et pratiques des usagers-membres, pourrait ainsi éclairer la permanence, ou non, des logiques critiques rapportées par les acteurs de la gestion des interactions.

5.2.4) Défendre la plateforme Airbnb : vers un *empowerment* militant en contexte marchand ?

Dans la section précédente, nous avons abordé la mise en place d'une communauté d'usagers-experts dans un contexte où les membres sont intéressés économiquement. Comme nous l'avons montré, cela ne signifie pas pour autant que les stratégies mises en place s'appuient sur la stimulation de motifs utilitaristes d'action. Dans le cas précédent, les usagers-experts s'inscrivaient bien dans une perspective de médiation des savoirs. Pour être efficace, celle-ci doit reposer sur une socialisation communautaire. En revanche, cette situation particulière nous semble aussi propice à l'émergence de formes conflictuelles de construction d'une identité collective. D'un côté, le statut de ces usagers-experts rend nécessaire la rationalisation de leurs savoirs car c'est de l'efficacité des responsables de ruche que dépendent les processus productifs de la plateforme. D'un autre côté, cette rationalisation est sensible car elle s'applique à des organisations qui se réclament d'un idéal de partage. Dès lors, le SACI mis en place peut répondre aux objectifs fixés par les *community managers* mais aussi être le support d'une socialisation alternative et critique au cœur de l'organisation.

L'*empowerment* apparaît alors effectivement comme un double mouvement collectif organisé et organisant. Il renvoie à un dispositif gestionnaire fondé sur une conception utilitariste des processus « d'appropriation du pouvoir ». Cependant, dans un contexte rationalisé, le SACI peut aussi constituer le support de médiations qui visent à défaire cette conception, à la contester voire à proposer une définition alternative de l'*empowerment* collaboratif. Dans le cas de *LRQDO*, ce double processus semble avoir permis l'affirmation, dans les discours des marketeurs, d'un idéal néo-libéral de l'*empowerment* fondé sur la figure de l'individu entrepreneur de lui-même. Dès lors, le groupe « Pépinière Royal Gala » nous a semblé pertinent pour interroger les limites des processus d'*empowerment* sociotechniques. Plus particulièrement, l'éthique du « laisser faire » semble contradictoire avec la mise en place d'un « processus d'appropriation du pouvoir » en phase avec les objectifs et attendus des marketeurs et des propriétaires des plateformes.

Nous pouvons cependant postuler que les stratégies mises en place sont propres à *LRQDO*. Comme nous l'avions rappelé dans le troisième chapitre, cette organisation est en effet plus récente que les trois autres. Elle est également plus profondément associée à un idéal de

partage. Les formes de régulation des pratiques à l'œuvre sont par conséquent encore en cours de construction. Ce constat plaide pour un suivi longitudinal du cas. Il nous invite également, dans le cadre de cette recherche, à interroger les réponses données à ces enjeux par des acteurs plus avancés du point de vue de la rationalisation des processus de structuration de l'activité, telle que l'entreprise *Airbnb*. Comme nous l'avons rappelé dans le troisième chapitre, cette dernière est au centre d'un ensemble de critiques qui pointent le caractère injuste de son modèle économique, notamment par rapport au contournement du cadre salarial qu'il suppose (Fuchs & Sevignani, 2013). Nous proposons donc de nous intéresser à *Airbnb* car il s'agit d'une organisation qui a dû penser et formaliser des modalités originales de structuration de l'activité en ligne face aux critiques dont son modèle économique faisait l'objet.

Dans ce contexte, nous postulons qu'*Airbnb* constitue un cas exemplaire des dynamiques d'incorporation de la critique et que, par conséquent, les processus d'*empowerment* y sont relativement saillants. Nous proposons plus particulièrement d'interroger cet aspect à travers la stratégie dite « d'organisation par la base » (*grassroots organizing*) mise en œuvre par les propriétaires et marketeurs de l'entreprise californienne. Cette stratégie a émergé à partir du milieu des années 2010 sous la houlette du « responsable international de la communauté » (*global head of community*), Douglas Atkins. Son élaboration s'inscrit dans un contexte de démocratisation de la plateforme et d'émergence des règlementations « anti-*Airbnb* ». En 2014, la mairie de Barcelone, pressée par le mécontentement d'hôteliers et de riverains, avait par exemple infligé une amende à l'entreprise pour « *infraction à la loi exigeant que toute propriété louée à des touristes soit inscrite au registre du tourisme de Catalogne* ». Au-delà du montant des amendes, notons que ces actions sont dommageables pour *Airbnb* sur un plan symbolique (car elles tranchent avec la communication stratégique, fondée sur des valeurs de liberté, d'émancipation et de tourisme à impact environnemental positif). Ces actions sont également dommageables sur un plan économique. En effet, la massification d'un tel mouvement limite fortement le déploiement du modèle de la multitude sur lequel est fondé la plateforme. C'est dans ce cadre que les marketeurs de l'entreprise, dont Douglas Atkins, ont adapté les méthodes « d'organisation communautaire » (*community organizing*) à la structuration de l'activité des usagers.

Dans cette section, nous ne proposerons pas de nous intéresser aux dynamiques collectives qu'*Airbnb* revendique d'avoir enclenchées à travers la mise en place d'une stratégie de « *community organizing* ». Il serait en effet nécessaire de situer notre propos dans le cadre d'une approche « communicationnelle des organisations de mouvement social » (Carion,

2007). De ce point de vue, nous pourrions alors interroger la réalité de ces dynamiques collectives et/ou souligner leur dimension artificielle et factice. Nous laisserons donc en suspens cette question qui, pour être pleinement traitée, aurait nécessité la construction d'un cadre théorique et d'une collecte de données *ad hoc* (en situation, au sein des mouvements qu'*Airbnb* revendique d'avoir initié à travers une logique d'*empowerment* militant). En revanche, de façon plus modeste et adaptée à notre démarche, nous proposons d'étudier les processus de communication dont dépend cette idée d'un *community organizing* de plateforme. Rappelons en effet que cette méthode, popularisée par Saul Alinsky, est au cœur de l'acception originelle et radicale de l'*empowerment* (cf. chapitre 1). En d'autres termes, nous mettrons de côté l'expérience des usagers-membres de ce type de dispositif pour nous intéresser aux traces témoignant d'une institutionnalisation du phénomène, c'est-à-dire aux dispositifs et systèmes de règles formalisés et diffusés publiquement par les marketeurs d'*Airbnb*. Comme dans les cas précédents, le croisement de ces données avec une étude de type ethnographique et/ou netnographique pourrait être pertinente dans le cadre d'une étude longitudinale du phénomène si celui-ci venait à perdurer. Nous proposons tout d'abord de nous intéresser à ces processus communautaires, à travers lesquels les marketeurs d'*Airbnb* entendent renouveler voire dépasser les stratégies d'*empowerment* sociotechnique (cf. sections précédentes).

5.2.4.1) Une instrumentalisation marketing des méthodes d'empowerment militant

Le *community organizing* renvoie d'abord à une méthode issue du champ politique militant. Dans le deuxième chapitre, nous avons eu l'occasion de revenir sur les grands principes qui ont présidé à son émergence en nous intéressant au parcours de Saul Alinsky, considéré comme un pionnier en la matière. D'une façon plus générale, le *community organizing* peut être appréhendé comme « *une grande variété de formes d'organisations collectives à l'échelle locale visant la participation des citoyens à la vie de leur communauté* » (Balazard, 2013). Malgré les propositions existantes, nous ne proposerons aucune traduction qui dépasserait le sens littéral de l'expression (organisation communautaire). Cette posture vise à nous préserver des réductions idéologiques ou théoriques que le passage d'une langue à une autre peut entraîner. Ce choix nous semble important face à une notion polysémique dont nous voulons montrer l'instrumentalisation marketing dans le cas de *Airbnb*.

Pour ce faire, nous nous appuierons sur une partie des résultats d'une enquête sur l'instrumentalisation du *community organizing* par les plateformes d'intermédiation numérique (Peirot, 2017). Cette enquête portait sur deux plateformes *Airbnb* et *Fiverr*. La seconde est spécialisée dans la mise en relation d'entrepreneurs et de travailleurs indépendants issus des

industries « créatives » (graphistes, rédacteurs, webdesigners ou encore comédiens voix-off). Dans la mesure où celle-ci ne s'inscrit pas directement dans le cadre de la consommation collaborative en ligne, nous avons écarté de notre corpus l'ensemble des données la concernant. Afin d'étayer empiriquement notre propos, nous nous appuyons en premier lieu sur la collecte de vingt-deux documents témoignant d'une institutionnalisation des principes du *community organizing* au sein de la plateforme *Airbnb*[439]. Il s'agit des traces régulatrices accompagnant les dispositifs d'échange en ligne (chartes communautaires et explicitations des politiques communautaires rédigées par les marketeurs des plateformes). Il s'agit ensuite de traces expertes endogènes au phénomène étudié (littérature spécialisée, présentations publiques des stratégies des gestionnaires des plateformes) mais aussi extérieures aux stratégies de communication des plateformes (articles issus de la presse généraliste américaine portant sur le phénomène). Il s'agit également de traces de la professionnalisation des « *community organizers* » au sein des plateformes (recherche d'offres d'emploi contenant l'expression « *community organizer* », émises par des plateformes de l'économie numérique). Par ailleurs, nous nous appuyons sur un entretien mené simultanément avec un *community organizer* de *Airbnb* et un consultant embauché par l'entreprise pour mettre en œuvre cette stratégie d'organisation communautaire. Le premier, que nous appellerons ici Collyn, a travaillé pour la plateforme durant un an et demi (2015-2016). Quant au second, que nous nommerons Gold, son expérience au service de l'entreprise aura duré un peu plus de deux ans (2014-2016). Au moment de nos entretiens, ces deux personnes venaient d'être embauchées chez *Fiverr*. Cependant, c'est bien au titre de leur expérience chez *Airbnb* que nous les avons interviewées. Ce décalage est de nature à parasiter l'échange (notamment dans le cas de conflits salariés/employeurs). Cependant, les deux personnes interviewées n'ont émis aucune critique vis-à-vis de *Airbnb*. Nous avons alors considéré que leur témoignage était pertinent pour l'étude. Par ailleurs, cet entretien a été mené dans un environnement culturel particulier, à San Francisco au cœur de la Silicon Valley. Cet aspect interculturel de la collecte nous a semblé propice au recueil de données saillantes en matière de stratégies marketing d'*empowerment*. Cela constitue cependant aussi une limite sur le plan interprétatif dans la mesure où nous étions, au moment de l'entretien, peu sensibilisé à l'instrumentalisation marketing de logiques d'*empowerment* militant. Nous avons cherché à limiter les effets de ce décalage en analysant cet entretien seulement après avoir parcouru la littérature experte sur le sujet.

[439] Voir : l'ensemble des documents associés à *Airbnb* (2018-2019), *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes).

Notons par ailleurs que c'est la trajectoire de ces deux acteurs qui est intéressante du point de vue de cette recherche. L'un comme l'autre sont issus de formation en sciences politiques. Durant notre entretien, cette culture académique sera d'ailleurs revendiquée par Collyn comme un atout dans le domaine marketing :

> « *Nous sommes tous les deux… Notre formation est en sciences politiques avec une majeure en économie et… Je parlais à l'entreprise de CRM*[440]*, et l'un des gars a fait cette observation. Il a dit : 'Je vois des organisateurs communautaires qui se lancent dans le marketing et qui réussissent extrêmement bien'. Et il dit 'Je ne vois pas nécessairement les gens du marketing se lancer dans l'organisation communautaire et réussir très bien'*[441] ».

Notons également que les deux acteurs ont, à un moment de leur carrière, œuvré au déploiement des principes du *community organizing* dans le cadre des campagnes électorales américaines. Collyn revendique une expérience de deux ans, à différents niveaux hiérarchiques, comme « organisateur de terrain » dans le cadre de la première campagne de Barack Obama. Comme il l'explique :

> « *J'ai travaillé dans la technologie mais avant j'ai travaillé dans la politique et le plaidoyer. Et, euh, vers 2008, je suis allé travailler pour la campagne présidentielle de Barack Obama et j'ai été embauché tôt dans la campagne. Et l'idée c'était d'organiser une grande communauté de personnes avec un petit budget au moment de mon arrivée… Et après nous avons commencé à utiliser cette technologie, à bricoler des stratégies dans ce genre pour différentes plateformes dont Airbnb, Lyft, Uber*[442] ».

Quant à Gold, le plus jeune des deux, il affiche une expérience d'un peu moins de six mois dans le cadre d'une campagne électorale américaine locale durant laquelle il aura également œuvré au niveau de la coordination d'équipes de militants, « sur le terrain ». Il explique son parcours d'une façon similaire à Collyn :

> « *J'ai fait des campagnes politiques et ensuite j'ai adapté ça sur le marché des locations pour développer une infrastructure de base au sein de la communauté d'hôtes Airbnb pour faire pression sur les décideurs*[443] ».

---

[440] Pour « *Customer Relationship management* » (gestion de la relation client)
[441] Entretien n°2 (2017), collaborateur, consultant *empowerment*. Présentation des verbatims (cf. annexes).
[442] Entretien n°2 (2017), *ibid.*
[443] Entretien n°3 (2017), collaborateur, consultant *empowerment*. Présentation des verbatims (cf. annexes).

Avant de nous intéresser à la façon dont ces derniers appliquent les principes du *community organizing* à la consommation collaborative en ligne, il convient d'opérer un rappel sur la trajectoire récente de cette méthode et sur ses principes fondamentaux.

Comme nous l'avons dit, le *community organizing* a fait l'objet d'une utilisation intense à des fins de marketing électoral. Un des cas les plus cités est celui de la campagne présidentielle 2008 de Barack Obama. Les analyses du phénomène retiennent l'instrumentalisation stratégique de méthodes participatives visant à mobiliser les militants et citoyens (Kreiss, 2015). La campagne de 2008 se serait ainsi construite autour de communautés militantes locales « auto-organisées ». Julien Talpin soulignent cependant que ce sentiment d'autonomie micro-locale est « […] *allé de pair avec une campagne très directive à l'échelle nationale, où la stratégie, le discours du candidat et surtout le contenu du programme n'ont en aucun cas été définis de façon participative* » (Talpin, 2016). Pour les directeurs de la campagne, l'appropriation marketing des principes du *community organizing* est apparue comme un moyen de réguler l'autonomie des militants et de susciter leur adhésion à un ensemble de constructions symboliques construites en amont de leur participation. Elle a également permis de couvrir un espace national à travers un réseau de communautés locales de militants. À travers cet exemple, nous touchons à l'application des principes du *community organizing* dans un cadre spécifique, celui du marketing électoral. Remarquons cependant que, sur un plan normatif, la méthode suppose des formes de participation plus intenses. Sans pour autant postuler qu'*Airbnb* présente de telles pratiques, il est nécessaire de mettre un valeur un modèle idéal du *community organizing* avant de souligner l'instrumentalisation marketing de certaines de ses composantes par les marketeurs de la plateforme.

Afin de mieux saisir ces principes, nous pouvons nous tourner vers le modèle développé par le politologue et activiste américain Marshall Ganz, dont les équipes de campagne de Barack Obama se réclament. Notons surtout que la référence à cet auteur est pertinente du point de vue de notre recherche car elle est revenue lors de notre entretien avec Gold et Collyn. Le second expliquait ainsi :

> « *Une des personnes qui m'a formé… Cette personne qui m'a formé à l'organisation communautaire, il y a de nombreuses années, son nom c'est Marshall Ganz. Il enseigne à la Kennedy School à Harvard*[444] ».

[444] Entretien n°2 (2017), collaborateur, consultant *empowerment*. Présentation des verbatims (cf. annexes).

Se positionnant en contre d'une approche structurelle des mouvements sociaux, Marshall Ganz (2014) insiste sur les conditions d'émergence d'un « *leadership* distribué ». Le modèle organisationnel préconisé par le politologue se construit plus particulièrement autour d'un double refus : celui de la centralisation des responsabilités mais aussi celui de « l'organisation sans structures ». Cette dernière, en survalorisant l'autonomie par l'absence d'un système de règles formelles, limiterait l'efficacité de l'organisation. Entre ces deux idéaux-types, Marshall Ganz plaide pour une action organisée suivant le modèle du « flocon de neige) (« *snowflake model* », voir ci-dessous[445]).

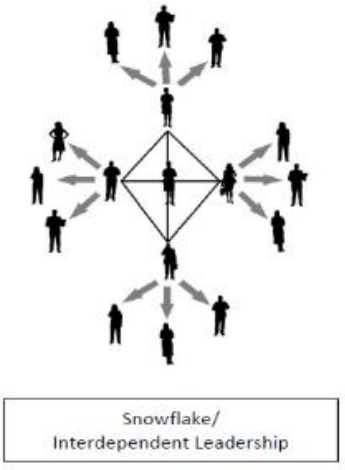


Figure 4 : Représentation du « modèle en flocon de neige » (Ganz, 2014.)

Celui-ci vise à construire une forme de collaboration fondée sur la prise en compte des intérêts de chacun des participants. Concrètement, le modèle en « flocon de neige » se construit autour d'une « équipe organisatrice » (*core leadership team*). L'objectif de cette dernière est de faire émerger le *leadership* de façon locale parmi les participants à un mouvement. Une fois les « organisateurs de terrain » identifiés (*field organizers*), ces derniers seront alors en charge du recrutement d'autres participants et assureront la coordination d'une communauté locale.

À travers cette distribution du *leadership*, la régulation de l'autonomie reposerait alors sur « *la persuasion morale plus que sur la coercition économique ou politique* » (Ganz, 2014). Selon Marshall Ganz, le modèle permettrait à une organisation militante de gagner en flexibilité : l'équipe organisatrice définit les orientations stratégiques, les communautés les adaptent au niveau local. Ce faisant, ce modèle n'est pas sans rappeler celui du « management par projet » qui articule effectivement une « fonction d'organisation (diviser et coordonner l'activité) et une fonction d'instrumentation (piloter et évaluer) (Garel, 2011). Dès lors, le modèle du *community organizing* ne fait-il alors que reproduire les principes de l'*empowerment* managérial de contrôle ?

Il nous semble qu'une différence importante est à opérer au niveau des formes de participation attendues afin de caractériser le *community organizing*. Dans la perspective de

[445] La mise en évidence visuelle de ce modèle nous a semblée essentielle au développement de notre propos. C'est pourquoi ce schéma apparaît dans le corps du texte plutôt qu'en annexe.

Marshall Ganz, celui-ci repose en effet sur la construction d'un « récit public » (*public narrative*) à partir de la subjectivité des participants (Ganz, 2011). Les initiateurs de mouvements sociaux sont ainsi invités à articuler systématiquement trois typologies de récits afin de mobiliser les citoyens. Il s'agit tout d'abord d'amener les individus à partager une « histoire de soi » (*story of Self*), conçue comme forme une auto-problématisation des raisons subjectives de passer à l'action. L'agrégation de ces histoires aboutirait à la construction d'une « histoire commune » (*story of Us*), qui permettrait de définir les valeurs de la communauté et de dégager une identité collective distinctive. La définition de ces deux premières « histoires » permettrait enfin d'entrer dans un agir pratique avec une « histoire du présent » (*story of Now*). Cette dernière permettrait d'identifier l'obstacle qui porte atteinte aux valeurs partagée par le collectif et qui exigerait donc une action. Le « modèle du flocon de neige » se présente finalement comme une manière de mettre en œuvre un mouvement collectif, dont les contours demeurent toujours en construction, notamment à travers une pratique « régulière et ouverte » de la délibération (Ganz, *ibid*.). Ce sont ces délibérations, et le récit public qu'elles construisent, qui démarquent le modèle du *community organizing* de celui du management de projet. L'écueil du contrôle se trouverait ici constamment repoussé à travers la réinscription des expériences subjectives dans « l'histoire commune » et par là-même dans « l'histoire du présent ». À travers le modèle du *community organizing*, tel qu'il est proposé par Marshall Ganz, nous trouvons bien un modèle de régulation de l'autonomie constamment mis au service du projet d'émancipation de ses participants ; en somme un modèle d'*empowerment* critique. À la suite de cette conceptualisation, nous pouvons donc tenter d'identifier les traces de certains de ces éléments dans les discours des acteurs gestionnaires de *Airbnb*.

5.2.4.2) Mettre l'empowerment militant en processus

Comme nous l'avons montré dans la sous-section précédente, le *community organizing* n'émerge pas de façon autonome mais se construit bien à partir d'un processus relativement formalisé. Dans le cas de *Airbnb*, ce processus présente une différence importante par rapport à l'idéal que nous venons de construire. En effet, la stratégie dite de « *community organizing* » mise en œuvre ne part pas d'une auto-problématisation subjective et critique de la part de citoyens mais plutôt d'un enjeu auquel font face les propriétaires et marketeurs de la plateforme. Dans le cadre de *Airbnb*, le *community organizing* part d'une « histoire du présent », c'est-à-dire d'un enjeu économique. Sur cette base, les marketeurs vont alors chercher à construire une « histoire commune », c'est-à-dire un récit collectif, et une adhésion morale des usagers à cette dernière.

Cette inversion des processus de *community organizing* est identifiable dans les discours des marketeurs de la plateforme. À l'occasion d'une conférence donnée fin 2014 (au *CMX Summit*[446]), le « responsable international de la communauté[447] », Douglas Atkins, argumente le déploiement d'une stratégie de *community organizing* en ces termes :

> « *C'est notre problème chez Airbnb, comme dans de nombreuses entreprises d'économie de partage... L'économie du partage est nouvelle mais les lois sont anciennes […] C'est pourquoi Bryan Chesky [le PDG de l'entreprise] m'a demandé de trouver un moyen de mobiliser la communauté afin d'utiliser les gens comme un moyen de démontrer que [Airbnb] c'est une bonne chose pour les villes et pour les citoyens*[448] ».

Cette problématique est justifiée, dans un second temps seulement, comme un moyen de construire une entreprise « authentiquement communautaire ». L'affirmation des principes du *community organizing* s'inscrit ainsi dans un discours tendant à pointer les limites des stratégies plus traditionnelles d'animation et de gestion de réseaux sociaux. Le *community organizing* est alors jugé plus efficace pour engager les usagers et mobiliser les énergies participatives dans une logique productive et efficace. Cette idée est au cœur des justifications avancées par Collyn :

> « *Nous croyons en quelque sorte philosophiquement que les meilleures communautés sont celles dans lesquelles les membres sont le plus engagés les uns envers les autres ; plutôt qu'avec la seule marque. Ce que font les grandes entreprises, comme Coca-Cola ça marche pour eux, tu vois, aborder les réseaux sociaux comme des médias, des canaux etc. Alors tu engranges des likes et des commentaires. Mais nous à la différence, ce que nous voulons faire, c'est favoriser les liens entre les membres de la communauté, leur donner les outils pour diriger leurs propres petits groupes, pour résoudre leurs propres problèmes*[449] ».

En ce sens, nous retrouvons bien ici ce qui fait la spécificité du modèle du *community organizing* par rapport au management de projet. Il s'agit bien d'agréger des usagers-membres à partir de problématiques subjectives. Cependant cela ne signifie pas non plus que la communauté émerge de façon spontanée. Cette approche présente ainsi une différence par

[446] Réunissant les « professionnels du marketing communautaire »
[447] En Anglais : *Global Head of Community*.
[448] Document n°37 (2018-2019), « Douglas Atkin - Global Head of Community @ Airbnb - CMX Summit 2014 ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/fF_jqhRQ
[449] Entretien n°2 (2017), *op. cit.*

rapport au modèle préconisé par Marshall Ganz. Pour ce dernier, le rôle du *community organizer* consiste d'abord à « enquêter et observer », pour ensuite aider les individus, structurés en communauté, à trouver eux-mêmes des solutions « à leurs propres problèmes » (Sinnott & Gibbs, 2014). A l'inverse, dans le cas de *Airbnb*, les communautés semblent naître à l'initiative des marketeurs. L'enjeu pour la plateforme consiste alors à fournir un accompagnementpour favoriser l'émergence et le maintien de communautés locales. Le *community organizing* revendiqué par *Airbnb* peut donc être appréhendé comme un processus de communication formalisé autour d'un agrégat de dispositifs et de règles.

D'une façon générale, il s'agit plus de repérer les futurs leaders de la communauté, de fournir de la documentation, du matériel voire des ressources humaines (avec notamment l'aide d'un organisateur professionnel, salarié de la plateforme) afin de construire une dynamique au niveau local. Ce processus est résumé à quatre éléments par Douglas Atkins. La mise en place d'une forme de *community organizing* chez *Airbnb* nécessiterait : un outil de gestion de la relation client, des organisateurs de terrain *(field organizers*), des objectifs accompagnés d'un système de mesure de l'engagement et enfin une « infrastructure de communautés autonomes d'hôtes[450] ». Nous proposons de balayer chacun de ces éléments à partir des données recueillies.

Comme dans les cas précédents, la stratégie reposerait d'abord sur la capacité des marketeurs à sélectionner des usagers sur la base des outils de codification du capital symbolique propres à la plateforme. Comme l'explique Collyn :

> « *Nous nous focalisons sur la construction de la communauté à partir des données. C'est une manière de gérer ça autant qu'on le peut. Comme ça, on arrive à savoir s'il y a des 'diamants dans la rivière', s'il y a des gens dont le profil est de haute qualité et qui feraient de bons leaders de communautés*[451] ».

Comme le précisera Gold, cette méthode de recrutement ne peut pas faire l'objet d'une automatisation complète. Elle doit également s'appuyer sur le travail de médiation des organisateurs de terrain. Ces derniers, embauchés par la plateforme, sont chargés de recruter et de former des usagers bénévoles[452]. Cette idée est reprise par Douglas Atkins, dont le discours montre bien que le *community organizing* de *Airbnb* emprunte autant au marketing communautaire électoral qu'aux principes théorisés par Marshall Ganz :

[450] Document n°37 (2018-2019), *ibid.*
[451] Entretien n°2 (2017), *op. cit.*
[452] Entretien n°3 (2017), *op. cit.*

> « *Je pense que les organisateurs de terrain sont des community managers sous stéroïdes. Je les mets dans une sorte de formation 'à la Obama'. Ce sont des machines, ils sont incroyables. Ce sont des machines dotées de compétences qualitatives en création de relations et en développement communautaire. En gros, ils construisent un réseau de supporters, ils collectent des données au quotidien, […] organisent des événements tels que des réunions de quartier, ils recrutent, forment et gèrent des volontaires pour qu'ils assument des rôles de leaders*[453] ».

Le « responsable international de la communauté » prolonge d'ailleurs ce portrait en décrivant les qualifications et caractéristiques idéales des organisateurs de terrain. Dans un document visant à exposer le cahier des charges de la « *création d'une culture communautaire puissante*[454] », il présente la « fiche de poste » suivante :

> « *Expérience avec la communauté et l'organisation politique* ; *Flexibilité et adaptabilité face aux changements de situation* ; *Compétences communicationnelles – éloquence et capacité à improviser ; Bonnes compétences de construction relationnelle – à l'aise avec le fait de parler avec tout type de personnes en face à face ou par téléphone*[455] ».

Nous retrouvons ici certains traits caractéristiques du métier de *community manager*. Cependant, force est de constater que cette description des qualifications des organisateurs de terrain dépasse ce cadre. D'une part, ces derniers sont associés à des savoirs d'ordre politique. Ce premier point résonne avec le parcours de l'organisateur, Gold, qui avait déjà eu l'occasion de participer à des campagnes électorales en amont de son recrutement chez *Airbnb*. Par ailleurs, il est explicitement mentionné que les organisateurs de terrain sont amenés à intervenir « loin du clavier ». Si ces dimensions ne sont pas absentes du travail et/ou des ambitions des *community managers* (comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent), l'activité « hors ligne » semble ici avoir un poids plus important. Le *community organizer* a ainsi la charge de recruter des personnes sur le terrain mais aussi d'animer des « *événements tels que des rencontres de quartier*[456] ». Ces événements s'inscrivent dans une forme de rationalisation plus générale de l'*empowerment* des usagers. Dans ce cadre, les marketeurs de la plateforme

[453] Document n°37 (2018-2019), *ibid.*
[454] Document n°45 (2018-2019), « Douglas Atkin - How To Create A Powerful Community Culture ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/YLqmS-Yb
[455] Le responsable international de la communauté ajoute également « Volonté et capacité à travailler de longues heures, y compris les week-ends ».
[456] Le responsable international de la communauté ajoute également « Volonté et capacité à travailler de longues heures, y compris les week-ends ».

semblent adosser la stratégie de *community organizing* à certains principes proches de la « communication engageante » (Bernard, 2007). En effet, il s'agit bien d'amener les usagers à passer des idées aux actes à partir d'une chaîne de comportements de plus en plus impliquants sur un plan cognitif et social. Cette recherche progressive de l'engagement se trouve formalisée dans ce que les marketeurs interrogés qualifient de « courbe de l'engagement » (*comittment curve*). Comme l'explique Collyn :

> « *Une notion importante est ce que nous appelons la courbe d'engagement. Et c'est, c'est un concept vraiment important dans l'organisation communautaire. Cet engagement […] augmente avec le temps. Donc, le fait est que je ne pourrais pas simplement aller à votre rencontre dans la rue et vous dire : 'Voulez-vous être un leader dans notre organisation ?' Donc, nous avons cette notion de courbe d'engagement […] Ok ? Les gens bougent [il glisse son doigt le long de la courbe qu'il a tracée au tableau]. Ils ouvrent d'abord un e-mail qui est important pour nous. Puis, ils assistent à un événement, oh ils assistent à deux événements. Maintenant, ils publient des événements de leur propre chef. Cette personne devient un potentiel leader. Je vais les tester, je vais les tester deux fois, puis ils vont construire leur équipe. Tout à coup, ils sont ici en haut de la courbe d'engagement. Cela prend du temps, mais leur engagement a augmenté*[457] ».

Selon la logique exposée en amont, ce processus convoque à la fois la figure de l'organisateur de terrain mais aussi un ensemble de mesures sur lesquelles celui-ci est censé s'appuyer pour construire l'engagement au niveau local. Comme l'explique Collyn :

> « *Et tu as vraiment une mesure précise à chaque étape. C'est très très organisé autour d'étapes. Et nous pouvons regarder dans notre base de données et dire, nous avons, tu vois, 2 700 personnes ici, tu vois, 1 500 ici, tu vois, 125 ici et 10 ici. Tu sais, tu le mesures à chaque étape*[458] ».

Selon le modèle revendiqué par *Airbnb*, les organisateurs de terrain apparaissent ainsi comme des acteurs-clés des stratégies de *community organizing*. Ces derniers seront en effet chargés de recruter des usagers de la plateforme et de les former à être des « leaders d'équipes » (*teams leaders*) bénévoles à une échelle locale. À travers la figure de l'organisateur de terrain se dessine finalement ce qui fait la spécificité du *community organizing* dans le cadre de

[457] Entretien n°2 (2017), *op. cit.*
[458] Entretien n°2 (2017), *op. cit.*

Airbnb : il s'agit de déléguer la structuration d'une « communauté » aux usagers eux-mêmes. C'est idée est au centre des discours de Douglas Atkins :

> « *Tout l'idée ici, si je suis organisateur de terrain […] c'est que mon boulot n'est pas d'être le community manager. Mon boulot c'est d'identifier, de recruter et de former des community managers à partir de ma base d'usagers*[459] ».

Les marketeurs interviewés prolongent ce propos. Comme l'explique Collyn, le *community organizing* serait alors un moyen à disposition des marketeurs pour « *développer un community management à grande échelle*[460] ». En d'autres termes, c'est à travers la construction de communautés locales disposant d'une certaine marge d'autonomie qu'il serait possible de massifier une éthique mais aussi une pratique communautaire autour de la plateforme. À travers l'adoption des principes du *community organizing* il s'agirait donc de remédier aux limites des stratégies d'animation et de gestion de réseaux sociaux (cf. chapitre précédent). L'enjeu consiste bien à rechercher une forme d'*empowerment* plus profondément travaillée par des formes de socialisation communautaire.



Figure 5 : Représentation du "modèle en flocon de neige" (Atkins, 2014).

C'est finalement à ce niveau que nous retrouvons le modèle du « flocon de neige » proposé par Marshall Ganz. Dans sa présentation, Douglas Atkins présente ainsi un schéma relativement similaire à celui du politologue (cf. ci-contre)[461]. Au-delà d'un discours d'accompagnement, l'instrumentalisation marketing du *community organizing* semble donc bien « engagée dans le réel ». Lors de notre entretien, Collyn a notamment présenté ce modèle organisationnel comme une façon concrète d'organiser les communautés locales de la plateforme :

> « *[…] le modèle est le suivant. Prenez un organisateur de terrain comme Gold, et il doit trouver les personnes les plus engagées […] Et nous leur disons, écoutez, nous avons besoin que vous soyez un leader ici. Et nous allons vous donner le pouvoir en vous donnant les outils et les ressources dont vous avez besoin, l'accès au leadership, au coaching, au mentorat et tout cela, mais ce que nous voulons*

[459] Document n°37 (2018-2019), *ibid.*
[460] Entretien n°2 (2017), *op. cit.*
[461] Document n°45 (2018-2019), *op. cit.*

que vous fassiez, c'est de trouver les autres membres de la communauté et les rassembler. Et, alors ils forment une équipe. Et l'équipe se réunit régulièrement, et ils parlent des choses dont ils ont besoin de parler. […] Chacune de ces personnes va avoir un rôle. Donc cette personne va être le, le chef d'équipe. Cette personne sera […] chargée des événements, cette personne gèrera les médias sociaux […] Et peut-être que cette personne s'occupera de philanthropie ou quelque chose du genre […] Donc, cette personne a maintenant une équipe[462] ».

À partir de cette organisation, il s'agira alors pour les membres de l'équipe de réunir d'autres usagers-bénévoles pouvant contribuer au travail de la communauté locale. Les marketeurs cherchent ainsi à construire des formes de socialisation communautaire puissantes en inscrivant les usagers dans des formes de coopérations. Les vertus socialisantes de ce modèle de communauté locale sont notamment mises en avant par Collyn :

« *Pour le dire directement euh… L'interaction avec la communauté c'est très 'collant'. Cela signifie qu'il est difficile de simplement abandonner. Il est difficile de dire 'Je ne veux plus être de Airbnb, de ce groupe'. C'est comme : 'Eh bien, j'ai des amis dans la communauté maintenant, c'est plus difficile de la quitter'*[463] ».

Pour être validé, un tel postulat appellerait une étude des représentations des usagers-membres et des interactions à l'œuvre en situation. À partir des données collectées, nous avons néanmoins pu souligner les processus organisationnels à travers les marketeurs revendiquent de susciter un engagement profond de la part des internautes. Il nous reste à présent à saisir les objectifs qu'une telle forme d'*empowerment* communautaire distribué entend servir.

5.2.4.3) Entre activisme de plateforme et incompressibilité d'un empowerment critique

Dans le cas de *Airbnb*, la construction de ces « équipes » d'usagers a d'abord été pensée comme une façon de rechercher l'engagement d'un grand nombre d'usagers en vue de la défense de la plateforme. Ainsi, Douglas Atkins met en avant l'activité militante de ces communautés locales dans les villes qui entendent réguler fermement les pratiques de location d'hébergement. Au sujet de l'exemple de Barcelone cité précédemment, il explique ainsi :

« Voici une photo de nos hôtes à Barcelone le 3 juillet [2014], nous avons mobilisé 611 d'entre eux pour se présenter à la place Sant Jaume, qui est la place principale de la ville dans le vieux quartier. D'un côté il y a le bureau du maire, de l'autre côté le

[462] Entretien n°2 (2017), *op. cit.*
[463] Entretien n°2 (2017), *op. cit.*

parlement régional catalan. Et nous avons un problème à Barcelone, la région… le gouvernement est totalement détenu par les hôtels parce que le tourisme est important à Barcelone. Le ministre du tourisme était un lobbyiste pour les hôtels […] alors nous utilisons maintenant le pouvoir des gens pour riposter. Nous mobilisons donc la communauté et l'une des grosses demandes que nous leur avons faites était… Ils étaient 611… Et ils sont allés faire un tour, des centaines d'entre eux sont allés faire un tour [dans le vieux quartier] et ils ont collecté 3 375 cartes postales signées par des petites entreprises à Barcelone et ces cartes postales étaient adressées au maire et qui disaient : 'Légalisez Airbnb car j'ai besoin des clients Airbnb pour soutenir mon entreprise locale' et toute cette manifestation a complètement changé le récit médiatique à Barcelone, et en Europe[464] ».

Comme nous l'avons précisé en introduction, notre appareil méthodologique ne nous permet pas de croiser ces discours avec des données permettant d'analyser la couverture médiatique de la manifestation barcelonaise ou avec les représentations des usagers qui s'y trouvaient. Nos analyses sont limitées à l'étude des discours des marketeurs. Nous pouvons néanmoins remarquer que le « responsable international de la communauté » tend à convoquer les représentations militantes du *community organizing*. En un sens, Douglas Atkins présente l'événement d'une manière qui rappelle les préceptes de Saul Alinsky. Ici, l'instrumentalisation marketing du *community organizing* semble bien viser la construction d'une organisation en capacité de construire un rapport de force avec une institution politique locale. En s'appuyant par ailleurs sur les principes de Marshall Ganz, il s'agit alors d'organiser la défense de la plateforme à partir d'équipes organisatrices ; c'est-à-dire de mettre un place un système de recrutement des usagers par d'autres usagers engagés. L'agrégation de ces équipes organisatrices devient ensuite le support d'un répertoire d'action plus traditionnel en communication politique, en l'occurrence une campagne coordonnée d'envoi de messages à un ou plusieurs décideurs politiques. Dans l'esprit des marketeurs de *Airbnb,* le *community organizing* n'est pas propre au cas barcelonais. Ses principes semblent plutôt s'inscrire dans un dispositif d'*empowerment* militant généralisable à l'ensemble des zones où l'entreprise se voit contestée. À partir de ce constat, il nous semble alors pertinent d'interroger les représentations de la participation que celui-ci convoque.

[464] Document n°37 (2018-2019), *ibid.*

Les initiateurs de cette stratégie tendent à souligner le caractère authentique et citoyen des engagements. Comme l'explique Douglas Atkins dans la présentation mentionnée plus haut :

> « *Une communauté hors-ligne structurée et mobilisée peut isoler et protéger une entreprise contre les menaces réglementaires, mais seulement si la communauté a l'impression que l'entreprise est vraiment là pour améliorer la vie quotidienne de la personne*[465] ».

Un tel discours pose de nouvelles questions autour de l'engagement des usagers-travailleurs des plateformes. À partir de la « théorie de la régulation sociale » (Reynaud, 1988), il nous semble possible de construire deux hypothèses à ce sujet. Ce cadre théorique semble en effet adapté au cas que nous venons de présenter dans la mesure où les stratégies de *community organizing* concernent principalement les « hôtes » de la plateforme, dont l'activité est assimilable à une forme de travail. Il devient alors possible d'interroger le *community organizing* comme une forme de régulation à part entière au sein de l'organisation *Airbnb*. D'un côté, le processus que nous venons de présenter pourrait s'apparenter à une forme de « régulation autonome ». Selon Jean-Daniel Reynaud, ces dernières correspondent à un processus normatif endogène propre à un groupe d'activité. Ces dernières viseraient à remédier aux limites des « régulations de contrôle », qui correspondent aux règles définies par les directions des organisations. Les régulations autonomes contribueraient ainsi à favoriser l'appropriation des régulations de contrôle. En l'occurrence, le *community organizing* vise bien ici à favoriser la défense publique, par des groupes d'usagers, des normes d'intermédiation de la plateforme. Il s'agit bien d'assurer la permanence du modèle économique de la plateforme en justifiant sa pertinence à travers des groupes dont les marketeurs soulignent « l'autonomie »[466]. Si les régulations autonomes ne naissent pas spontanément, la dimension discursive sur laquelle elles reposent peut favoriser l'émergence d'une parole critique vis-à-vis de la plateforme. Dès lors, nous pourrions faire l'hypothèse que les « communautés locales » d'*Airbnb* ne font pas seulement l'objet d'une instrumentalisation mais qu'elles s'inscrivent aussi possiblement dans un rapport de force vis-à-vis des marketeurs de la plateforme ; synonyme d'une forme d'*empowerment* critique et émancipatoire. À partir d'une étude ethnographique de ces communautés, il serait alors pertinent de nous focaliser sur les relations

[465] Document n°37 (2018-2019), *ibid.*
[466] La modalisation est ici de rigueur car nous avons montré comment les marketeurs de *Airbnb* instrumentalisaient les principes du *community organizing* en inversant l'ordre du processus tel qu'il est défini dans le champ militant.

qu'entretiennent les « leaders d'équipes » (des usagers recrutés par la plateforme) et les organisateurs de terrain (rémunérés par cette dernière).

Cependant, comme le précise Jean-Daniel Reynaud : « *Les régulations autonomes peuvent s'opposer aux régulations de contrôle et les contrecarrer. Mais elles ont très généralement pour objet une activité et visent un résultat externe. Elles ne sont pas nécessairement un repli du groupe sur lui-même et sont souvent sensibles à des impératifs de résultats* » (Reynaud, 1988, p. 8). À l'inverse donc, les stratégies de *community organizing* peuvent aussi faciliter une forme d'adhésion des usagers au projet économique des plateformes. Rappelons d'ailleurs une nouvelle fois que cette adhésion est au cœur des enjeux de mise en récit du *community organizing*. Selon Marshall Ganz, l'articulation d'une « histoire de soi » à une « histoire commune » a pour objectif la construction d'une identité collective suffisamment solide pour défendre des valeurs partagées. Dans ce contexte, il est possible de s'interroger sur la capacité des processus de *community organizing* à faire émerger des mouvements sociaux ayant pour vocation une défense authentique des intérêts d'une plateforme dans l'espace public. Si cette hypothèse peut sembler radicale, elle est au moins validée dans les discours de différents gestionnaires de plateformes, comme nous l'avons vu ci-dessus. Le mouvement, tel qu'il est décrit par le « responsable de la communauté » *Airbnb* s'inscrit ainsi dans une grammaire d'action relativement proche des mouvements originels du *community organizing* : soumission de solutions aux pouvoirs publics, interpellations publiques, manifestations etc. Si l'hypothèse d'un engagement authentique de la part des usagers-membres venaient à être étayée, elle mettrait alors en lumière la démocratisation d'un idéal techno-libéral de l'*empowerment* et sa diffusion auprès des travailleurs des plateformes.

Notons cependant que nous ne pouvons pas non plus écarter l'hypothèse que les discours émancipateurs des marketeurs de *Airbnb* masquent un *empowerment* factice. De ce point de vue, la stratégie adoptée peut aussi être interrogée comme une forme innovante « d'*astroturfing* ». L'expression faisait initialement référence à une marque de pelouse synthétique[467]. D'une façon imagée, elle renvoie ainsi à un mouvement présenté comme spontané mais dont l'émergence serait en réalité de nature instrumentale. L'*astroturfing* désigne ainsi un ensemble de « *stratégies de communication dont la source réelle est occultée et qui prétend à tort être d'origine citoyenne* » (Boulay, 2015, p. 22). La chercheuse Sophie Boulay, l'*astroturfing* constituerait ainsi un phénomène en pleine massification à l'heure du web 2.0 :

[467] « Astroturfing », en référence à la marque « AstroTurg ». *Wiktionnaire*. URL : https://frama.link/6f8Kr2yq

achat de *fans* ou d'abonnés, rédaction de faux commentaires ou encore rémunération de citoyens afin de manifester pour des intérêts privés. Dans ce cas, nous aurions alors moins à faire à une *incorporation* qu'à une *usurpation* des processus d'*empowerment*. Il serait alors légitime d'interroger ces pratiques en tant qu'elles mettent en danger les processus délibératifs constitutifs de l'espace public contemporain.

Il reste que le tableau que nous venons de dresser est issu d'une étude exploratoire. Nos résultats témoignent de la prégnance de ces processus dans le cas de *Airbnb* sur une période donnée (2014-2017) et marquée par une problématique spécifique ; celle de la massification du modèle économique de la plateforme. À partir de ces résultats, il serait donc pertinent d'interroger la diffusion des principes du *community organizing* au-delà de l'entreprise de réservation de logement. De ce point de vue, l'entretien mené avec Gold et Collyn a permis de mettre en évidence certaines velléités d'adaptation d'une telle stratégie à d'autres entreprises. En effet, au moment de notre entretien, les deux personnes interviewées venaient d'être embauchées (en binôme) au sein de la plateforme *Fiverr*. Comme nous l'avons dit, cette dernière ne s'inscrit pas dans le cadre de la consommation collaborative en ligne. Elle repose sur la mise en relation d'une demande avec des travailleurs indépendants issus des industries créatives et de la communication. Dans ce cadre, les acteurs interviewés envisageaient de mettre les processus de *community organizing* au service d'un dispositif de médiation des savoirs ; des communautés locales d'usagers se réunissant afin de partager leur connaissance de la plateforme :

> « *En grande partie la communauté Airbnb s'organise autour de questions réglementaires. Ce qui, en passant, à bien des égards, facilite grandement l'organisation. […] Mais nous pouvons le généraliser. Par exemple pour Fiverr […] le but du community organizing est de vous aider à être meilleur dans ce que vous faites*[468] ».

Dès lors, il nous semble pertinent de suivre la trajectoire de cette plateforme et plus généralement la possible généralisation du *community organizing* au sein des stratégies marketing des plateformes d'intermédiation. Pour l'heure, notons que notre enquête n'a pas permis de mettre en évidence un processus de professionnalisation marquant des *community organizers*. Les seules traces identifiées correspondent à des offres d'emploi diffusées par

[468] Entretien n°2 (2017), *op. cit.*

Airbnb sur la période donnée[469]. En cela, nous concluons sur le constat d'une pratique limitée au cas étudié.

5.3) Penser les dispositifs communicationnels d'*empowerment*

Dans les développements précédents, nous avons cherché à analyser l'institutionnalisation de processus d'*empowerment* dans le cadre des plateformes de consommation collaborative. Nous avons pu montrer que le modèle économique de la « multitude » était indissociable de références à une éthique communautaire, à des pratiques de gestion qui s'en inspirent (le *community management*) mais aussi de formes de socialisation communautaire à part entière.

Dans ce cadre, nous avons montré que les pages *Facebook* des entreprises constituaient des supports privilégiés pour le relai d'une idéologie de l'*empowerment* collaboratif (cf. chapitre 4). Cependant, les résultats obtenus nous ont conduit à doublement modérer notre hypothèse de départ. D'une part, cette idéologie n'est que faiblement liée aux enjeux du développement durable. Elle semble s'appuyer sur des valeurs pro-sociales (générosité, solidarité, reconnaissance de la créativité) plutôt que pro-environnementales. Dans la section suivante nous proposerons d'examiner plusieurs hypothèses pour comprendre cette déliaison entre *empowerment* collaboratif et écoresponsabilité sur les terrains étudiés. D'autre part, si les pages *Facebook* relaient les discours marketing de l'*empowerment*, elles sont aussi un espace privilégié pour l'expression d'une critique de la part des « fans ». Cette parole peut s'inscrire dans une perspective utilitariste (rendre visible une plainte publiquement) mais elle peut également viser à contester les discours émancipateurs des *community managers*. Pour autant, il ne nous semble pas possible de comprendre ces commentaires comme une forme d'*empowerment* – comme le proposent notamment les sciences de gestion qui voient dans la « libération des subjectivités » chère à Dominique Cardon (2010) une source de pouvoir pour les consommateurs. En effet, si les zones de commentaires étudiées témoignent d'une certaine activité critique, elles ne présentent pas de traces témoignant d'un processus organisé et/ou organisant d'*empowerment*.

D'un côté, les gestionnaires des réseaux sociaux ne semblent pas déployer de processus de communication de ce type. Les publications traitent de sujets systématiquement différents où se croisent opérations promotionnelles, jeux, mise en avant des règles de la plateforme ou

[469] Document n°47 (2018-2019), « Community organizer Airbnb ». *Tableau des documents recueillis* (cf. annexes). URL : https://frama.link/mPuWSmKU

d'usagers idéaux. Les observations menées n'ont pas permis l'identification d'un dispositif ou d'un ensemble de règles plus ou moins formelles visant à développer des capacités particulières (sociotechniques ou militantes par exemple) dans le cadre d'une socialisation de type communautaire. Quant aux usagers, leurs contributions s'inscrivent dans le cadre d'un dispositif sociotechnique qui favorise une parole critique, certes, mais aussi éphémère et non-coordonnée. De ce point de vue, les situations de communication observées ne semblent pas non plus être le lieu d'une formalisation, par les usagers eux-mêmes, d'un processus d'*empowerment* – que celui-ci soit critique (un contre-pouvoir collectif aux plateformes) ou sociotechnique (des médiations permettant d'améliorer les capacités d'usage du dispositif technique). Notons cependant que si nous n'avons pas pu observer de tels processus sur les SACI étudiés, il est possible qu'ils se développent ailleurs. Lors d'un entretien mené avec un ingénieur de l'entreprise *Uber Pop,* celui-ci expliquait que ses équipes avaient identifié des SACI où se construisaient des savoirs en rapport avec les appropriations possibles de l'application :

> « *Tu as même des forums, il y a aussi un blog qui s'appelle le* Ride Share Guy. *Il donne des conseils, il court après des petits* hacks[470]*, des trucs comme ça. Et c'est pas dans notre intérêt de le bloquer. Si la pratique est honnête, c'est bon. La plupart du temps, c'est juste des gens qui se file des* tips[471] *sur comment utiliser la plateforme*[472] ».

L'analyse de ce type de terrains est donc pertinente du point de vue de notre recherche. Elle pourrait possiblement permettre de comprendre une forme organisante et alternative de l'*empowerment* sociotechnique. Comment sont construits les savoirs au sein de ce type de dispositifs ? Dans quelle mesure leur élaboration dépend-elle de formes de socialisation communautaire ? Dans quelle mesure ces dispositifs accompagnent-ils le développement de compétences et capacités particulières ? Dans quelle mesure permettent-ils aux usagers travailleurs des plateformes de s'approprier le dispositif d'intermédiation dont leur activité dépend ? Dans quelle mesure le développement de ces SACI est-il surveillé par les entreprises ? Se peut-il, à l'inverse, que leur développement soit encouragé par les marketeurs ? À quelles représentations de l'*empowerment* collaboratif ces pratiques sont-elles associées ? Quelle est la place des valeurs pro-environnementales dans ce type de pratiques ? Nous le voyons ces dispositifs alternatifs ouvrent des interrogations plus qu'ils ne contredisent nos résultats.

[470] C'est-à-dire des formes de « piratages ».
[471] En français, des « astuces », des « conseils ».
[472] Entretien n°18 (2017), expert-ingénieur, ingénieur logiciel. *Présentation des verbatims* (cf. annexes).

Pour en revenir aux pages *Facebook* étudiées, nous dirons donc qu'elles ne nous ont pas permis d'identifier les traces des processus d'*empowerment* que nous recherchions. Nous faisons l'hypothèse que cette absence est liée aux spécificités du dispositif sociotechnique étudié, la page *Facebook*. Celle-ci se caractérise en effet par une difficulté d'accès aux échanges passés, l'impossibilité de communiquer ailleurs que sur les publications des *community managers*, l'absence d'un dispositif de reconnaissance du statut des usagers[473]. L'addition de ces éléments ne semble pas propice à favoriser le déploiement de processus organisés d'*empowerment* car elle limite les possibilités de construction d'une socialisation communautaire Pour autant, notre enquête n'est pas entièrement infructueuse en ce qui concerne l'identification de processus d'*empowerment* dans le cadre de la consommation collaborative en ligne.

En effet, à partir d'une étude exploratoire, nous avons identifié les traces de processus organisés d'*empowerment* dans le cadre de dispositifs à destination d'usagers-experts. Les processus à l'œuvre sont à la fois d'ordre idéologique (il s'agit de rechercher l'adhésion de certains usagers aux discours émancipateurs des plateformes) mais aussi d'ordre sociotechnique. L'*empowerment* consiste alors à aménager une forme d'autonomie à des « communautés » d'usagers-experts afin de leur déléguer la prise en charge de certaines parties du processus productif. L'instrumentalisation d'un lien social communautaire sert alors à stimuler des médiations des savoirs utiles au développement de compétences par les usagers-experts. Ces dernières sont en effet la condition d'une délégation efficace d'activités en rapport avec la régulation des pratiques. Comme nous l'avons vu, cette participation des usagers-experts n'est pas libre. Elle est structurée et orientée à partir d'un ensemble de processus informationnels et communicationnels. Il s'agit tout d'abord de sélectionner et recruter les usagers présentant un capital symbolique jugé suffisamment important pour prétendre intégrer la communauté. Ensuite, à travers différents outils (SACI, tutoriels, chartes, événements), il s'agit de susciter l'adhésion des usagers-experts à une identité commune qui soit en phase avec l'idéal d'*empowerment* promu par les marketeurs. Les membres de la communauté sont alors invités à incarner les valeurs émancipatrices de l'entreprise dans leur activité (par exemple :

[473] Cette analyse appelle Cependant à une étude longitudinale des évolutions sociotechniques de Facebook. Comme nous l'avons remarqué dans le chapitre 4, la plateforme a connu des transformations notables à la suite de nos observations. D'une part, comme nous l'avons remarqué dans une autre note de bas de page, la plateforme a ajouté une fonctionnalité permettant d'identifier les usagers fidèles des pages (un « badge super fan »). D'autre part, la plateforme permet également aux *community managers* d'ajouter un onglet « Communauté » à leur page qui permet de visibiliser les commentaires et photos envoyés par les « fans » aux administrateurs de la page. Ces derniers peuvent alors lancer des sujets sans pour autant avoir à passer par la zone de commentaire des publications des *community managers*.

animer un tchat d'entraide dans le cas de *Blablacar*, ou d'une façon plus radicale, manifester contre la mise en place de réglementations dans le cas de *Airbnb*). Afin de fidéliser les membres, les marketeurs doivent par ailleurs reconnaître, en privé mais aussi publiquement, cette participation aux processus productifs. La mise en processus de l'engagement nous semble pouvoir être qualifiée d'*empowerment* dans la mesure où elle vise à stimuler et encadrer l'autonomie d'un groupe d'usagers-experts auquel les marketeurs confient une ou plusieurs tâches.

Comme nous l'avons montré, ces processus d'*empowerment* ne produisent pas systématiquement les effets attendus. D'une part, les formes de socialisation communautaire nécessaires à leur fonctionnement peuvent conduire les internautes à remettre en cause les choix stratégiques des entreprises. Dans le cas de la communauté « Blablahelp », certains membres semblent ainsi avoir contesté le lancement d'une offre de voyage en bus par *Blablacar*. Sans pour autant être intégrés à la gouvernance de la plateforme, les membres disposent donc ici d'un levier symbolique mais aussi matériel de pression sur les marketeurs et plus généralement sur les processus productifs de l'entreprise (le fonctionnement du tchat d'aide aux utilisateurs dépend de la participation de ces usagers-experts). Toute la question demeure alors de savoir si les processus d'*empowerment* mis en place par les marketeurs sont assez puissants pour limiter l'usage d'un tel levier. À travers le cas « Pépinière Royal Gala » nous avons en effet montré que les discours gestionnaires pouvaient faire l'objet d'une contestation. Face à la marchandisation de l'idéal de partage dont se réclamaient originellement la plateforme, certains usagers-membres semblent avoir été conduits à entrer dans un rapport de force avec les marketeurs. Dans le cas de *LRQDO,* cette critique semble cependant avoir été éteinte à travers l'affirmation d'un nouvel idéal d'*empowerment*, plus en phase avec la réalité de l'entreprise, centré sur la figure de l'individu-entrepreneur. Dans ce cas, il serait donc intéressant d'analyser les reconfigurations potentielles des processus d'*empowerment* que cela suppose.

Les processus d'*empowerment* sont donc organisés mais pas figés. Ils s'inscrivent dans un rapport dynamique à l'activité sociale des membres et aux critiques que ces derniers peuvent formuler. De ce point de vue, il nous semble donc nécessaire de dépasser une vision processuelle pour interroger, de façon plus générale les dispositifs communicationnels d'*empowerment*. Cette expression n'a pas une vocation descriptive mais heuristique. Nous l'approchons comme une opportunité pour saisir la dimension communicationnelle et organisationnelle de l'*empowerment*. À notre sens, les dispositifs communicationnels d'*empowerment* résultent tout d'abord d'une incorporation de la critique. Ils résultent d'une

réponse à certaines exigences de justice formulées par des individus ou des collectifs. Ils renvoient alors à un dispositif travaillé par la question de l'émancipation. Les dispositifs communicationnels d'*empowerment* peuvent ainsi être définis comme un ensemble de processus de communication systématiquement articulés à des discours émancipateurs de différents ordres qui visent à stimuler et encadrer l'autonomie d'un individu ou d'un collectif, dont des « communautés » d'usagers. La référence à une dimension émancipatoire est centrale. Elle permet de distinguer un dispositif formel de contrôle d'un dispositif d'*empowerment.* S'il est certain que les dispositifs d'*empowerment* comportent une dimension de contrôle, nous considérons donc que ces derniers ne s'y limitent pas et qu'ils se caractérisent avant tout par leur capacité à promettre une expérience qualifiée d'émancipatrice à leurs membres.

En effet, les dispositifs communicationnels d'*empowerment* renvoient systématiquement à la mise en récit d'un obstacle à dépasser et d'un état idéal à atteindre. Les processus de communication sont alors pensés comme une façon d'organiser, voire de rationaliser, l'émancipation d'un individu et/ou d'un collectif vis-à-vis de normes données. En ce sens, l'affirmation d'une dimension émancipatoire constitue l'aspect le plus problématique des dispositifs d'*empowerment*. En effet, au sens de la sociologie politique, l'émancipation supposerait une forme de « libération politique » (Tarragoni, 2014). Elle impliquerait également la « *production d'une autonomie individuelle, que ce soit vis-à-vis des normes, des statuts, des règles qui informent la vie sociale, ou des institutions, des dispositifs de gouvernementalité et des organisations qui la structurent* » (Tarragoni, *idem*). Or, dans les cas que nous avons analysés, la dimension de libération est bien présente mais elle semble systématiquement construite et instrumentalisée par les marketeurs. Dans le cas de *Airbnb* par exemple, le « *community organizing* » est bien présenté comme une façon de libérer les usagers vis-à-vis d'un ensemble de normes étatiques contraignantes. Elle renvoie donc bien à une forme d'émancipation. Cependant, cet idéal d'émancipation peut également être dénoncé pour son caractère factice et instrumental lorsque l'on se place du point de vue d'une approche critique.

Dès lors, comment aborder cette tension ? Comment rester critique vis-à-vis des formes d'émancipation promises par les marketeurs sans pour autant les dénoncer immédiatement comme factices ? À l'aune de quels critères analyser la part émancipatoire des dispositifs communicationnels d'*empowerment* en contexte marchand ? La démarche critique est ici limitée car elle postule immédiatement une contradiction entre émancipation des individus et contexte de marchandisation des activités communicationnelles en ligne. Pourtant, comme nous avons pu l'entrevoir dans cette étude exploratoire, les plateformes développent bien des

discours émancipatoires qui sont possiblement repris à leur compte par les membres des communautés d'usagers-experts. Si tel était le cas, si les dispositifs communicationnels d'*empowerment* étaient eux-mêmes vécus sur un mode émancipatoire par les membres, s'agirait-il alors toujours de dénoncer leur caractère factice ?

Un premier élément de réponse pourrait consister à remarquer que l'autonomie dont jouissent les sujets des dispositifs d'*empowerment* suppose la construction de relations avec les concepteurs des dispositifs, voire d'un rapport de pouvoir avec ces derniers. Les dispositifs d'*empowerment* peuvent donc d'abord être le lieu d'une mise en discussion de l'idéal émancipatoire défendu par les marketeurs. C'est tout du moins une idée qui justifie de se pencher sur ces dispositifs et les formes de médiations qui les traversent. Nous proposons donc tout d'abord de nous pencher sur les implications info-communicationnelles d'un objectif de recherche de ce type, à la fois à un niveau théorique et méthodologique.

5.3.1) Les marques, cœur des dispositifs communicationnels d'*empowerment*

À notre sens, les dispositifs communicationnels d'*empowerment* s'inscrivent dans le prolongement des « relations publiques généralisées » théorisées par Bernard Miège. Il s'agissait part là de désigner : « *un modèle nouveau* » impliquant que « *les États, les grandes entreprises et les moins grandes, et peu à peu près toutes les organisations sociales […] s'emparent des techniques de gestion du social et des techniques de communication, et mettent en œuvre des stratégies de communication de plus en plus perfectionnées* ». (Miège, 1995). En effet, les dispositifs communicationnels d'*empowerment* renvoient bien d'abord à des initiatives lancées par des acteurs de la communication stratégique. Ces derniers visent à s'attacher la fidélité d'individus et de collectifs, et finalement à les influencer, afin de les inclure dans les processus productifs des organisations. En ce sens, les dispositifs communicationnels d'*empowerment* correspondent bien à un perfectionnement des stratégies de gestion sociale et symbolique propres à la communication marketing (Floris, 2001). Cependant, une telle approche tend à écraser la dimension politique et sociale que ces dispositifs comportent. Elle tend inévitablement à les ramener à une logique de contrôle. Pourtant, comme nous l'avons vu, ces stratégies génèrent aussi possiblement de la discussion, de la critique, de la part des usagers-membres. Bien entendu, les dispositifs communicationnels d'*empowerment* se caractérisent par une certaine capacité à encadrer ces critiques. Cependant, ils sont aussi contraints par la nécessité de ne pas exercer une pression rationalisatrice trop importante sur cette dernière au risque de faire fuir les membres. En ce sens, les dispositifs d'*empowerment* reposent, comme les stratégies de *community management*, sur le constat d'une incompressibilité du monde vévu.

Ils sont alors le lieu d'un encadrement de la critique mais aussi un espace d'expression potentiellement ouvert à une dimension politique.

Nous rejoignons finalement ici la critique de Christian Le Moënne lorsque celui remarque les limites d'une assimilation totale des stratégies de communication au développement des relations publiques généralisées. Si son propos visait à défendre le caractère politique de la communication institutionnelle, nous pensons qu'il s'applique également aux dispositifs communicationnels d'*empowerment*. Comme la communication institutionnelle, les dispositifs que nous étudions font l'objet de stratégies qui visent une mise en rationalisation de processus et de phénomènes qui « *sont en fait peu prévisibles dans leurs effets* » et dont les conséquences peuvent échapper « *à ceux qui prétendent les produire et les contrôler* » (Le Moënne, 2008). Nous pouvons par exemple penser à la « crise » qu'a traversé le groupe « Pépinière Royal Gala » de *LRQDO* (voyant émerger un modèle critique d'*empowerment* alternatif à celui prescrit par les marketeurs). Cependant, nous pouvons imaginer que les stratégies mises en place par *Blablacar* ou *Airbnb* peuvent aussi potentiellement échapper aux *community managers* qui les ont mises en place. Dans le premier cas, nous avons montré que les usagers-membres demeuraient critiques vis-à-vis des orientations de la plateforme. S'auto-définissant comme les « garants » de l'esprit du covoiturage, ces derniers pourraient possiblement se retourner contre l'entreprise s'ils estimaient que celle-ci ne répondait plus à l'idéal d'*empowerment* que leur « communauté » défend. Dans le second cas, celui d'*Airbnb*, nous avons présenté les stratégies de « *community organizing* » du point de vue de la rationalité managériale. Dans ce cadre, nous ne disposons d'aucune donnée permettant de confirmer que ces stratégies parviennent *effectivement* à mobiliser des usagers afin de défendre la plateforme dans l'espace public. D'une façon moins radicale, nous pouvons également faire l'hypothèse que les « communautés locales » revendiquées par la plateforme sont aussi le lieu d'une mise en discussion des choix et orientations stratégiques de la plateforme.

Par conséquent, nous suivrons Christian Le Moënne lorsqu'il écrit : « *comment penser la communication institutionnelle sinon comme des stratégies de communication directement politiques, se donnant d'emblée comme un au-delà du marketing et des relations publiques* ? ». Il nous semble possible d'extrapoler cette interrogation aux dispositifs communicationnels d'*empowerment*. Ces derniers correspondent aussi d'une certaine manière à un projet politique. Ils s'inscrivent dans le cadre de plateformes qui prétendent œuvrer à des transformations sociales et écologiques de premier ordre en étendant le modèle collaboratif à l'ensemble des échanges. Les dispositifs d'*empowerment* reposent ainsi sur l'idée que les plateformes

constitueraient des acteurs d'une forme d'émancipation des individus. Dans certains cas, comme celui d'*Airbnb*, ils sont le fait de plateformes qui s'opposent d'ailleurs délibérément et publiquement aux régulations étatiques qui les visent. En réalité, les plateformes cherchent bien à s'affirmer comme des institutions légitimes et sources de lien social voire d'action politique. Afin de lutter contre les appropriations et d'assurer une intermédiation efficace, ces dernières se retrouvent ainsi à tenter d'instituer symboliquement la confiance en cherchant à susciter un sentiment d'appartenance chez les internautes. Ces stratégies se déploient à travers les diverses formes d'instrumentalisation des logiques de reconnaissance que nous avons décrites et qui font elles-mêmes l'objet d'une appropriation critique par les usagers. En ce sens, il nous semble donc que l'*empowerment* collaboratif ne correspond pas seulement à un ensemble de techniques, de pratiques et de discours marketing mais aussi à un dispositif communicationnel instituant et donc possiblement politique.

Cet aspect nous amène à devoir prendre au sérieux les éléments symboliques sur lesquels ces dispositifs reposent. En l'occurrence, il est nécessaire d'interroger les « marques », comme un élément central des dispositifs communicationnels d'*empowerment*. Ce sont en effet ces marques qui portent les discours émancipatoires des marketeurs. À l'inverse, ce sont les mêmes marques qui peuvent se dégrader lorsque les usagers pointent les contradictions existantes entre l'idéal d'*empowerment* promu par les marketeurs et la réalité économique, sociale et organisationnelle des plateformes d'intermédiation. Cette activité critique est alors elle-même envisagée par les sciences de gestion comme une forme d'*empowerment* (Fayn et al., 2019).

En sciences de l'information et de la communication la notion de marque a suscité différentes interprétations utiles à une saisie de leur rapport avec une action d'ordre émancipatoire. Dans une perspective critique, la marque apparaît tout d'abord comme le véhicule incontournable des stratégies de gestion symbolique. Comme le relèvent Bernard Floris et Marin Ledun : « *L'idée du branding moderne [le marketing des marques] consiste à créer un imaginaire puissant de la marque afin que l'achat des produits soit aussi celui des caractères imaginaires qu'ils véhiculent* » (Floris & Ledun, 2005). À notre niveau, cette approche présente un intérêt qui est celui de relever la dimension expérientielle, subjective, désirante et éminemment politique de la communication de marque. Dans une perspective critique, cette dimension apparaît alors comme le cœur d'une émancipation individuelle consumériste et factice. Une telle approche ne nous permet donc pas d'interroger le rôle des consommateurs qui sont ici renvoyés à des sujets pris dans une technologie politique de

contrôle. Elle tend en effet à écraser la dimension politique des dispositifs d'*empowerment* sous le poids d'une dénonciation de la domination sociale et symbolique exercée par le marketing.

A l'inverse, à partir d'un point de vue sémiotique s'intéressant à la marque en tant « qu'objet communicationnel », d'autres approches se proposent d'étudier de plus près le rôle des consommateurs (Berthelot-Guiet & Marcon, 2013). La marque serait alors le fruit d'une co-construction entre stratégies marketing et appropriations identitaires individuelles et collectives. Dans le prolongement de ces analyses, Nicolas Baygert (2013) propose ainsi d'interroger les « marques politiques » comme un « *vecteur d'engagement et [un] moteur d'engagement citoyen* ». L'analyse du chercheur dépasse le cadre d'une réflexion autour des marques des partis politiques. Il appréhende l'avènement de la « forme marque » comme un indice de l'émergence d'un consommateur-citoyen critique. Comme il l'écrit : « *si le citoyen peut être considéré comme électeur-consommateur, une tendance inverse a pu être observée* ». Se référant au paradigme de la « société liquide » de Zygmunt Bauman (2008), il nous invite alors à analyser « *cet empowerment du consommateur sous forme d'activisme comme corolaire au désengagement social, caractéristique du retrait des formes traditionnelles de participation politique* » (Baygert, 2013, p. 52) En d'autres termes, il s'agirait de renouveler les analyses produites par les sciences de gestion en approchant la marque comme l'objet de l'*empowerment* du citoyen-consommateur engagé. Comme nous l'avons relevé à de multiples reprises tout au long de cette deuxième partie, ce type d'analyse présente un inconvénient majeur qui est celui de réduire l'*empowerment* à un synonyme d'engagement émancipatoire. Il en annule alors toute la portée organisée. Par ailleurs, cette analyse tend à sous-estimer l'intérêt que les marketeurs eux-mêmes portent aujourd'hui à ce type de dynamiques.

En effet, il nous semble que les experts de la communication marketing ne subissent pas simplement le rôle politique que les consommateurs accordent aux marques mais qu'ils tendent de plus en plus à le prendre en compte dans leurs stratégies. C'est notamment ce dont témoigne la massification des politiques de type « responsabilité sociale et environnementale des entreprises ». Les travaux en SIC sur le sujet montrent bien les jeux de négociation dont celles-ci font l'objet – soulignant ainsi leur caractère politique et pas uniquement stratégique (Loneux & Huet, 2009). Cependant, le cadrage institutionnel de ce type de communication rend peu visible la dimension identitaire et émancipatoire de la communication des marques. Il nous semble pourtant que cette thématique est en cours d'émergence dans les sphères de l'expertise marketing, notamment autour de la notion de « démocratie de marque » (*brand democracy*). Cette expression, aux allures d'oxymore, est notamment ressortie dans le cadre de notre étude

de cas sur *Airbnb*. Elle vise à signifier l'idée que les marques ne seraient plus seulement saisies par les citoyens-consommateurs mais qu'elle seraient aussi un relai pour leur *empowerment* politique à l'heure d'un consumérisme généralisé. Ainsi, selon Richard Edelman, célèbre spécialiste des relations publiques et PDG du cabinet éponyme, la « démocratie de marque » renverrait à l'idée suivante :

« *Il est plus facile d'amener une marque à agir sur les questions qui me tiennent à cœur que de voter pour un autre politicien inefficace. La marque peut faire beaucoup pour répondre à cette attente, de l'amélioration de sa chaîne d'approvisionnement à la persuasion des consommateurs de changer leur comportement. Les marques sont désormais poussées, au-delà de leurs intérêts commerciaux traditionnels, à devenir les défenseurs d'une société meilleure. Il s'agit d'une nouvelle relation entre l'entreprise et le consommateur - le consommateur n'achètera que si la marque partage son système de valeurs, agit de manière responsable, et au besoin, fait le pas de l'activisme* [474] ».

Il s'agit moins d'adhérer à ces discours que de constater qu'ils agissent en miroir avec les terrains que nous avons investis. Le discours que nous reproduisons ci-dessus n'est en effet pas sans rappeler le cas du dispositif « Blablahelp », à travers lequel la marque *Blablacar* affiche sa capacité à écouter ses usagers et sa volonté de promouvoir des formes de solidarité et d'entraide. De façon plus significative encore, le discours de Richard Edelman rappelle la stratégie d'*empowerment* militant mise en place par *Airbnb*. Pour rappel, celle-ci visait effectivement – tout du moins selon les annonces des marketeurs – à engager les usagers dans une forme d'activisme politique. Dans ce cadre, la marque agit comme une boussole des valeurs qui guident les dispositifs communicationnels d'*empowerment*.

Bien entendu, ces discours pourraient être abordés comme un prolongement des « relations publiques généralisées ». Il nous semble cependant qu'ils témoignent aussi d'une tendance des praticiens du marketing à incorporer les exigences émancipatoires formulées par les consommateurs ; et notamment celle d'une consommation plus responsable, engagée, durable. Comme nous l'avons expliqué dans le deuxième chapitre, les logiques d'incorporation de la critique au sein du capitalisme ne se traduisent pas seulement par la production de

[474] [Notre traduction] « *It's easier to get a brand to act on the issues I care about than to vote for another ineffectual politician. The brand can do much to deliver on this expectation, from improving its supply chain to persuading consumers to change their behavior. Brands are now being pushed beyond their classic business interests to become advocates for a better society. This is a new relationship between company and consumer — purchase is premised on a brand's willingness to live by its values, operate with purpose, and if necessary make the leap into activism* ». Edelman, R. (2018, 2 octobre). « The New Brand Democracy ». *Edelman*. URL : https://frama.link/frF6kJ5J

discours. Les idéologies déployées par les acteurs du capitalisme ne sont pas détachées des logiques techno-économiques mais elle est toujours ancrées dans le réel, notamment à travers des dispositifs spécifiques. En l'occurrence, la notion heuristique de « dispositifs communicationnels d'*empowerment* » se propose d'identifier, de comprendre et d'analyser la façon dont les marques cherchent à engager les consommateurs et les usagers dans une forme d'activité politique présentée comme le support d'une émancipation individuelle et collective.

Cependant, nous ne nous y trompons pas. Si ces discours émancipatoires semblent en cours de massification en contexte marchand, leur contenu demeure bien évidement ambigu. Comme l'expliquent Martin Hartmann et Axel Honneth dans *La société du mépris* :

> « *Quiconque tente cependant d'examiner aujourd'hui les nouvelles transformations des sociétés capitalistes occidentales bute aussitôt sur les insuffisances de ce modèle auquel on se réfère depuis longtemps : non seulement les frontières entre le système et le monde vécu ne peuvent plus être clairement définies, mais en plus on ne sait plus très bien de nos jours, et ce à un degré bien plus élevé qu'auparavant, ce qui doit encore normativement passer pour du progrès. Ce qui déconcerte et rend perplexe dans la situation actuelle tient probablement au fait que les principaux idéaux normatifs des dernières décennies donnent l'impression, tout en gardant une actualité performative, de s'être transformés en sous-main ou de s'être dissipés dans leur portée émancipatrice, parce qu'ils sont devenus à bien des égards de purs concepts de légitimation d'une nouvelle étape de l'expansion capitaliste* » (Honneth & Hartmann, 2008, p. 275)

Un tel propos, s'il demeure très critique vis-à-vis des formes d'émancipation factice permet néanmoins d'intégrer l'idée que les marques adressent des propositions émancipatoires, et pas seulement des stratégies de communication, de plus en plus élaborées. Tout du moins, il appelle à prendre au sérieux les dispositifs d'*empowerment* mis en place par les acteurs privés car ces derniers tendent bien à comporter une dimension politique et sociale de nature à modifier les contours de l'espace public contemporain.

5.3.2) Une approche méthodologique des dispositifs communicationnels d'*empowerment* ?

C'est bien dans ce cadre que nous soulignons l'intérêt de penser les dispositifs communicationnels d'*empowerment* en tant que forme de rationalisation, paradoxale, d'un processus présenté comme émancipatoire pour les consommateurs. Cependant, comme nous l'avons constaté tout au long de l'analyse de nos résultats, cette problématisation de

l'*empowerment* en contexte marchand est inséparable d'une problématique d'ordre méthodologique : comment rendre compte de ces dispositifs si ce n'est en s'intéressant aux pratiques et représentations de leurs usagers ? Il s'agit de la condition *sine qua non* d'une recherche qui se donnerait pour objectif de comprendre comment sont actualisés les processus d'*empowerment* des marketeurs par les usagers et *in fine* l'idéologie émancipatoire dont ils sont porteurs.

En effet, les analyses présentées dans ce cinquième chapitre comportent une limite qui est celle de ne pas rendre compte des représentations et des pratiques en situation des usagers-membres. Pourtant, il est certain que la perspective de recherche que nous venons de dessiner, autour des dispositifs communicationnels d'*empowerment*, doit prendre en compte ces dimensions pour saisir de plus près leur dimension émancipatoire. En effet, une focalisation sur les pratiques des marketeurs peut conduire à surestimer les effets des stratégies engagées. Dans ce chapitre, nous avons tenté de nous préserver de cette dérive en précisant pour chaque cas les données collectées et finalement les limites de notre enquête. À l'inverse, l'absence de données sur les pratiques et représentations des membres de ces dispositifs peut également conduire à surestimer ou sous-estimer leur activité critique.

Les raisons de la non prise en compte des représentations et pratiques en situation dans le des usagers-experts sont diverses. D'une part, le projet de recherche dont dépend cette thèse visait à interroger les pratiques gestionnaires afin d'identifier, comprendre et analyser les bonnes pratiques de la gestion des interactions. Dans ce cadre, l'étude des représentations des usagers n'étaient pas prioritaires. Il s'agissait avant tout, dans une logique proche du « benchmark », d'analyser les processus mis en œuvre par les marketeurs. Il aurait été possible d'intégrer cette dimension dans le cadre de la démarche de spécification inductive de nos cas (cf. chapitre 3). Une telle démarche aurait cependant nécessité une méthodologie *ad hoc* que notre recherche doctorale ne nous a pas permis de mettre en place. Enfin, notons surtout que, dans le cas des communautés d'usagers-experts, nous nous sommes confronté à un terrain difficile d'accès. Pour des raisons de confidentialité des échanges, mais aussi de protection des processus d'innovation des plateformes, l'accès à l'ensemble des SACI visés nous a été impossible. Ce verrouillage des SACI est double. Il est à la fois d'ordre technique et social. D'une part, une observation non-déclarée est rendue impossible parce que ces espaces sont protégés par un mot de passe. L'accès au groupe *Facebook* « Pépinière Royal Gala » est par exemple régulé par un court questionnaire visant à valider l'identité des nouveaux membres (qui doivent être des responsables de ruche reconnus par la plateforme) (cf. annexe n°14). Dans

le cas du tchat d'entraide « Blablahelp » de *Blablacar*, et de l'espace ambassadeur de *Couchsurfing*, nous n'avons jamais pu identifier les adresses web permettant d'accéder aux SACI. Enfin, dans le cas des stratégies de *community organizing* de *Airbnb* nous n'avons jamais été en mesure d'identifier un espace en ligne possiblement dédié aux membres des communautés locales. Par ailleurs, comme nous l'avons relevé dans la section précédente, l'accès à ces SACI est également verrouillé à un niveau social. Ces dispositifs d'*empowerment* reposent en effet sur des systèmes de recrutement et de sélection des usagers-membres sur la base de leur capital symbolique au sein des plateformes. Dans le cas du « Blablahelp », nous avons tenté lors de la troisième phase de notre enquête de réunir les conditions permettant de postuler à l'intégration du dispositif. À la fin de l'année 2018, notre compte personnel sur la plateforme de covoiturage présentait seulement sept avis alors que les marketeurs de la plateforme en exigent douze pour obtenir le statut d'ambassadeur nécessaire pour pouvoir postuler. Pour des raisons de temps, il nous a été impossible d'obtenir le nombre de trajets suffisant afin de mener une telle enquête.

Les stratégies d'entrée qu'appellent ces dispositifs constituent une alerte forte sur les précautions et contraintes méthodologiques nécessaire à la mise en œuvre d'observations dans le cadre de dispositifs communicationnels d'*empowerment*. La première précaution est d'ordre éthique. Comme nous l'avons dit, ce type de dispositif nous semble nécessiter une observation participante ou non-participante déclarée. Si nous considérons que ces communautés constituent des collectifs finalisés et organisés, il convient alors d'appliquer la même démarche que celle que nous emploierions pour mener des observations au sein d'une entreprise ou d'une association. Cette précaution est d'ordre éthique mais aussi méthodologique. Il nous semble en effet qu'une observation déclarée - si jamais elle était acceptée - serait de nature à ouvrir le chercheur à des terrains plus conséquents. Comme nous l'avons montré dans la section précédente, les dispositifs communicationnels d'*empowerment* sont loin de se limiter à des échanges en ligne. Dans le cas du tchat « Blablahelp » par exemple, une seule observation des échanges écrits au sein du SACI ne permettrait pas de saisir toute l'ampleur des formes de socialisation communautaire à l'œuvre. Les « *helper*s » se réunissent en effet en ligne mais aussi hors-ligne, notamment lorsqu'ils sont invités par les marketeurs à des événements visant à reconnaître leur participation. En ce sens, la méthode de l'observation netnographique est possiblement insuffisante pour pouvoir comprendre les logiques sociales qui traversent les dispositifs d'*empowerment*. Dans ce cadre, il nous semble donc que l'approche à privilégier devrait reposer sur un croisement entre observations netnographiques et ethnographiques. Ce

type d'approche permettrait notamment de saisir avec plus de finesse les relations qu'entretiennent les membres entre eux mais aussi avec les marketeurs. En effet, selon les discours recueillis, ces derniers tendraient à ne pas trop monopoliser la parole au sein des SACI au risque de diminuer le sentiment d'autonomie des membres. En somme l'étude des dispositifs communicationnels d'*empowerment* appelle, sur un plan méthodologique, à ne pas renouveler les présupposés « virtuels » qui continuent toujours à travailler la méthode « netnographique » (2015) ; cette dernière étant irréductiblement liée aux discours des pionniers d'Internet sur le « cyberespace » (Rheingold, 1994).

D'une façon plus générale, l'approche ethnographique nous semble centrale pour appréhender ces dispositifs. C'est à cette condition qu'il devient possible d'approcher la dimension proprement expérientielle, et possiblement émancipatrice, attachée aux pratiques d'*empowerment*. Il nous semble que ce qui fait l'intérêt, et peut être aussi le succès, du concept d'*empowerment* c'est précisément qu'il renvoie à une expérience sensible, vécue, que l'on suppose transformatrice pour l'individu. À défaut d'observations ethnographiques, le chercheur se limite à observer la seule dimension organisée de l'*empowerment*. Le doute est alors effectivement permis sur la dimension émancipatoire et/ou critique des dispositifs étudiés. Cependant, remarquons bien que la nécessité d'une approche ethnographique ne dispense pas, à l'inverse, de prêter attention aux discours et processus mis en œuvre par les marketeurs et *community managers*. L'analyse empirique des dispositifs communicationnels d'*empowerment* doit justement pouvoir confronter ces situations aux processus organisationnels. Il s'agit d'une condition nécessaire à la compréhension des dispositifs d'*empowerment* en contexte marchand. Dans le cas contraire, le chercheur se limiterait aux pratiques et représentations des membres sans jamais les mettre en regards des impératifs productifs et organisationnels dont ils dépendent.

5.3.3) Interroger les reconfigurations des savoirs gestionnaires

Dans ce cadre, il nous semble que la compréhension des dispositifs communicationnels d'*empowerment* pose au moins deux questions à une approche organisationnelle. La première porte sur la reconfiguration des savoirs gestionnaires que supposent possiblement ces dispositifs. En effet, comme nous l'avons montré dans le cadre de cette étude, les savoirs mobilisés par les *community managers* sont loin d'être figés. Ils peuvent ainsi intégrer certaines techniques de la relation client (cf. chapitre 4) au détriment d'une instrumentalisation marketing du lien social communautaire. Cependant, dans le cadre de dispositifs communicationnels d'*empowerment*, il serait également possible de déplacer nos interrogations au niveau d'une

possible intégration de savoirs, méthodes et techniques empruntées aux sciences politiques. Comme en témoigne le cas *Airbnb*, il n'est pas impossible que les marketeurs empruntent des concepts et surtout des techniques aux penseurs du versants politique et critique de l'*empowerment*. De ce point de vue, il pourrait être pertinent de réaliser une étude documentaire plus générale, dépassant le cadre de la consommation collaborative, pour interroger l'actualité des savoirs en matière d'*empowerment* des consommateurs. Une telle étude pourrait notamment être mise en œuvre à partir de l'analyse des réseaux professionnels nord-américains, qui semblent relativement actifs sur les enjeux d'*empowerment* des consommateurs et des usagers. Nous pensons par exemple au réseau *The Gathering* qui se propose chaque année de récompenser, en partenariat avec le magazine *Forbes*, les professionnels des marques qui ont su « tirer les bénéfices » d'un « culte des marques[475] ». Ce dernier avait notamment mis en avant les stratégies engagées par le « directeur de la communauté » *Airbnb*, à l'initiative des stratégies d'*empowerment* militant étudiées dans la section précédente. L'analyse des productions écrites et audiovisuelles d'un tel réseau semble propice à l'identification de dispositifs communicationnels d'*empowerment* présentés comme innovants dans la sphère de l'expertise marketing. Elle semble également pertinente pour identifier et analyser les recompositions des savoirs gestionnaires que supposent ce type de dispositif.

La seconde interrogation est d'ordre professionnel. Comme nous l'avons montré, l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif fait converger différents métiers : le *social media manager* (chargé de la gestion des réseaux sociaux et de la diffusion des discours d'*empowerment*), celle du *community managers* (revendiquant une capacité à instrumentaliser le lien social communautaire en vue de l'*empowerment* des usagers) mais aussi de nouvelles figures professionnelles. Nous retenons une nouvelle fois le cas *Airbnb*. Ce dernier a en effet contribué à faire émerger deux nouveaux métiers. Ainsi, la figure de « l'organisateur de terrain » (*community organizer*), tirée des principes de l'*empowerment* militant, est-elle appelée à se massifier dans le domaine de la communication marketing ? Ou bien pouvons-nous considérer que l'émergence de cette figure est conjoncturelle et liée aux besoins spécifiques de *Airbnb* dans un contexte social turbulent ? Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, nous avons identifié les traces de cette figure professionnelle dans plusieurs autres organisations (dont *Uber* et la plateforme de « tâcheronnage » créatif *Fiverr*). Ces premiers indices d'une diffusion de ce métier en contexte marchand appellent une étude spécifique et

[475] [Citation complète] « *The Gathering* est une conférence des entreprises les mieux notés de Forbes et une *master class* pour les leaders de marques qui cherchent à tirer les bénéfices d'un culte des marques ». *The Gathering*. URL : https://frama.link/tRa9FgCC

longitudinale de cette figure en émergence. Cette dernière apparaît d'autant plus intéressante qu'elle semble se caractériser par la maîtrise de savoirs marketing autant que politiques, si l'on en croit la « fiche de poste » collectée dans le cas de *Airbnb*. Par ailleurs, notre analyse exploratoire de cas nous invite également à examiner l'institutionnalisation d'une autre figure professionnelle, celle du « responsable/directeur de la communauté[476] ». Nous avons plus particulièrement rencontré ce métier dans le cas de *Airbnb* qui affichait la présence d'un « responsable international de la communauté » (*global head of community*). Au sein de cette organisation, le métier semble associé aux hauts cadres dirigeants de l'entreprise. Cette figure nous interroge dans la mesure où les *community managers* et autres *social media managers* semblent la plupart du temps rattachés aux directions de la communication et/ou du marketing des organisations. Dès lors, le « responsable de la communauté » impliquerait-il une forme d'autonomisation de la « fonction communauté » vis-à-vis de ces dernières ? Se pourrait-il que la direction de la communauté s'institutionnalise dans les années à venir ? Si oui à partir de quels savoirs, savoir-faire et compétences ? Une telle dynamique semble probable au regard des dynamiques d'*empowerment* dans les stratégies des entreprises. D'un côté, la diffusion de cette idéologie dans le monde marchand rend plus que jamais nécessaire une capacité de coordination des énergies en matière de gestion et d'animation de communautés. D'un autre côté, la massification potentielle de communautés d'usagers-experts au sein des organisations, à partir du modèle d'innovation sociotechnique dessiné par les start-ups, rendrait également pertinente l'émergence d'une direction de la communauté. Celle-ci aurait alors possiblement en charge la mise en valeur des logiques d'*empowerment* à l'œuvre et l'intégration toujours plus profonde de ces dernières au sein des processus productifs des organisations.

5.4) Interroger le coût socio-écologique de l'*empowerment* collaboratif

Pour terminer ce chapitre, il est également nécessaire de revenir sur notre dernière hypothèse. À la fin de la première partie nous postulions en effet que les processus d'*empowerment*, parce qu'ils convoquent des formes de socialisation communautaire, ouvrent les usagers à une mise en discussion des formes de développement durable dont se réclament les plateformes de consommation collaborative. Cette hypothèse apparaît largement invalidée par notre étude de terrain. Dans cette dernière section, nous proposons donc tout d'abord de revenir sur la faiblesse de la thématisation écologique des échanges au sein des SACI étudiés. Après avoir proposé plusieurs hypothèses explicatives, nous entrerons dans une analyse critique

[476] Dans le cadre du cas *Airbnb*, c'est celle du « *global head of community* » que nous avons rencontrée et que nous pourrions traduire par « responsable international de la communauté ».

des vertus durables associées à l'*empowerment* collaboratif dans les discours experts. Cela nous conduira à dresser quelques pistes de recherches autour de l'émergence d'une critique « écologique » de la communication numérique.

5.4.1) Hypothèses au sujet de la dimension durable de l'*empowerment* collaboratif

Dans l'analyse des résultats que nous avons proposée, la dimension de développement durable est relativement discrète. Ce résultat témoigne de la faible importance de cette thématique, que ce soit dans les discours et prises de parole des *community managers* mais aussi dans les échanges entre usagers-fans au sein des pages *Facebook*. Cette dimension n'est pas pour autant complètement absente. Dans le cas de *LRQDO*, l'écologie est revenue à quelques reprises dans les discours de la *community manager*, notamment en rapport avec la thématique alimentaire. Les publications sur le sujet ont suscité différents échanges que nous avons évoqué dans le chapitre précédent (notamment autour des vertus écologiques du végétarisme). Dans le cas de *Blablacar* cette thématique était largement absente des publications des *community managers* sur la période étudiée. De ce point de vue, nous avons observé une plus forte prégnance des valeurs pro-sociales (solidarité, convivialité, entraide) que des valeurs pro-environnementales. Nos observations ont permis d'identifier seulement deux publications en rapport avec un même événement, le ramassage de déchets sur une plage française, impliquant une centaine de covoitureurs[477]. Le texte du *community manager* se terminait alors par une invitation adressée aux fans à partager en commentaire leurs « éco-gestes quotidiens ». Les commentaires renvoient alors à quelques annonces de covoiturage sans rapport avec le sujet et à la publication d'une vingtaine « d'astuces » par les fans. Selon une logique que nous avons mise en évidence dans le quatrième chapitre, ces propositions ne suscitent pas d'échanges nourris. En ce sens, la dimension de développement durable du service semble davantage correspondre ici à un argument, parmi d'autres, avancés par les marketeurs pour promouvoir l'usage de la plateforme. En revanche, comme nous l'avons vu dans ce chapitre, notre entretien avec un usager-expert de la plateforme a permis de mettre en évidence un certain attachement des « *helper*s » à cette thématique. Comme l'expliquait Franck, l'usager-expert interviewé :

> « *Nous on est écolos dans un sens car le but c'est quand même de promouvoir le covoiturage et de remplir toutes les voitures vides qu'on voit sur la route. Donc on est*

[477] Capture n°69. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication : https://frama.link/uSLE_RJN

extrêmement conscients de ça et nous si on fait ça c'est aussi par volonté écologique. Ce qui en ressort dans la communauté, c'est que c'est assez présent[478] ».

Nous retrouvons finalement dans ce discours certaines des constructions symboliques affichées par les marketeurs. Néanmoins, il est certain cette thématisation socio-écologique du covoiturage se situe largement en-deçà de celle nous postulions à travers nos hypothèses. Elle semble en effet moins renvoyer à une mise en discussion de la contribution de l'*empowerment* collaboratif au développement durable qu'à son association de fait. Dans le cas de *Couchsurfing* la dimension écologique est apparue en filigrane dans quelques publications sans pour autant qu'elle ne suscite une mise en discussion saillante. La pratique du couchsurfing s'inscrit ainsi dans le cadre d'une pratique de voyage « éthique » plus générale, qui intègre certaines valeurs pro-environnementales. Enfin, dans le cas de *Airbnb*, la dimension pro-environnementale a semblé très largement reléguée derrière un ensemble de discours stratégique mettant en avant l'implication de l'entreprise dans la promotion d'un idéal de justice sociale (et notamment de promotion de la diversité[479]). De ce point de vue, les données collectées n'ont pas permis de retrouver les traces des discours tendant à justifier l'usage la plateforme comme une « façon plus verte de voyager[480] » que nous le mentionnions dans l'introduction générale.

In fine, la thématique écologique est bien présente mais elle s'inscrit dans un processus de justification, relativement secondaire, des processus d'intermédiation à l'œuvre (mettre en contact deux covoitureurs par exemple). De plus, l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif n'est que faiblement reliée à la dimension de développement durable. Cette dernière semble bien plutôt s'aligner sur un ensemble de discours mettant en avant des valeurs pro-sociales, appuyées par l'affirmation d'une éthique communautaire. Or, notre hypothèse initiale renvoyait à l'idée que le développement durable se trouvait au cœur d'une activité discursive potentiellement critique. À partir des données collectées, nous pouvons dire que cette dimension, si elle est présente dans les discours des marketeurs, n'est que rarement mise en discussion avec les internautes et faiblement actualisée par ces derniers dans les échanges.

Par conséquent, l'analyse des résultats témoigne d'une forme de décalage entre les discours experts sur lesquels nous nous sommes appuyé pour catégoriser la consommation collaborative en ligne et les pratiques et discours recueillis. Dès lors, comment expliquer ce

[478] Entretien n°10, usager-expert, *helper*. *Tableau des entretiens* (cf. annexes).
[479] Voir par exemple : Capture n°14. *Cahier d'observations netnographiques* (cf. annexes). URL de la publication https://frama.link/LKWp7zrG
[480] [Notre traduction] « *A greener way to travel* ». Voir : « A greener way to travel: the environmental impacts of home sharing ». *Blog Airbnb*. URL : https://frama.link/uWQUU_7K

décalage entre nos hypothèses et les résultats obtenus ? Il nous semble possible de faire formuler plusieurs propositions à ce sujet.

Il est tout d'abord possible de remarquer que la consommation collaborative en ligne n'est pas uniforme et qu'il existe certainement des types de services qui se prêtent plus que d'autres à cette mise en avant des vertus écologiques du « partage ». De ce point de vue, nous pouvons noter que les discours pro-environnementaux sont particulièrement faibles dans les cas *Airbnb* et *Couchsurfing*, deux plateformes d'hébergement. En revanche, ils sont plus marqués dans le cas du covoiturage où la question de la mobilité est plus volontairement associée à une réduction des émissions de carbonne. De façon similaire, la plateforme *LRQDO* est également plus propice à présenter des discours de ce type en se situant dans le secteur alimentaire où la question du développement de modes de production et de consommation plus durables sont centraux. Il existe donc tout d'abord une disparité en fonction de l'objet de l'intermédiation.

Par ailleurs, nous pouvons également faire l'hypothèse que la dimension pro-environnementale des discours des quatre plateformes étudiées s'est faite plus discrète à mesure que la consommation collaborative se massifiait. En effet, rappelons que le début de notre travail autour de la consommation collaborative date de 2016 mais que c'est bien dès 2015 – voire dès 2014 si l'on en revient aux premières interrogations de notre financeur privé – que s'est construite cette problématisation durable. Dans ce cadre, les discours mettant en avant des valeurs socio-écologiques correspondent à une période où la consommation collaborative était plus fortement associée à une utopie du partage. Ainsi, nous pouvons postuler que la massification de la consommation collaborative, et l'émergence de grands acteurs industriels, a contribué à rendre plus sensible la référence à de tels discours de transformation sociale et écologique des modes de vie. Tout du moins, à l'heure d'une remise en cause du modèle économique des plateformes, nous pouvons faire l'hypothèse que les marketeurs ont eu tendance à moins se réclamer de ce type de discours utopiques.

En parallèle, rappelons également que la massification de la consommation collaborative en ligne s'est également accompagner d'une certaine segmentation du secteur. Cette dernière correspond notamment à l'arrivée d'acteurs spécialisés sur la dimension de développement durable. À ce titre, nous pouvons notamment penser à l'émergence de ce que Valérie Peugeot qualifie de « *transitions techs* » (Peugeot, Beuscart, Pharabod, & Josset, 2018) : annuaires collaboratifs répertoriant des points de vente durables, applications permettant de mettre à disposition et d'acheter les invendus des magasins etc. Nous pouvons

ainsi postuler que l'arrivée de ces acteurs spécialisés ont rendu caduques les discours généralistes sur le développement durable initialement associés aux acteurs de la consommation collaborative en ligne

Dans un registre différent, nous pouvons également faire l'hypothèse que l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif avancée par les marketeurs s'est aussi ajustée aux motivations à l'usage déclarées par les usagers ordinaires. Dans ce cadre, les études se succèdent depuis cinq ans pour appuyer l'idée que les motivations sous-tendant l'usage de ces plateformes seraient principalement d'ordre économique et social, et de façon secondaire mais réelle écologiques (Debroux, 2018; Malardé & Pénard, 2019; Robert et al., 2014). À ce niveau, les marketeurs des plateformes, attirés par la nécessité d'être en phase avec la demande, préféreraient alors possiblement fonder l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif sur des valeurs parfois utilitaristes (efficacité des services) et pro-sociales (créativité, convivialité, solidarité notamment).

Enfin, une dernière hypothèse pourrait consister à dire que les acteurs de la consommation collaborative en ligne s'inscrivent dans une forme de développement durable « par défaut » au sens où la dimension durable de ces services serait considérée comme un corrélat des technologies numériques. Dans ce cadre, la dimension durable ne s'articulerait pas à l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif dans la mesure où c'est plus généralement aux technologies numériques qu'elle serait associée. Nous retrouverions alors bien ici l'idéal du développement durable comme « dématérialisation » (Flipo, 2014), associé à la figure du réseau, et dont nous avons traité dans le deuxième chapitre. Dans la mesure où cet idéal de la dématérialisation n'est pas nouveau, le développement durable pourrait ainsi constituer une forme de « boîte noire » idéologique de la communication numérique. Nous proposons plus particulièrement de nous intéresser à cette hypothèse. D'une part parce que les précédentes font l'objet de travaux spécifiques, que nous avons mentionnés, et qui les valident en partie. D'autre part parce que cette dernière hypothèse permet d'interroger, à nouveau frais, la relation qu'entretiendraient l'idéologie de l'*empowerment* et le développement durable. En somme, dans quelle mesure, et à quelles conditions, l'*empowerment* numérique est-il compatible avec les enjeux de la transition socio-écologique ?

5.4.2) En partant du concept de « *digital labor* »

Commençons par rappeler que pour les experts de l'économie collaborative, les vertus durables des dispositifs numériques sont associées à la possibilité de rendre visibles les

ressources disponibles. Comme nous l'avons mentionné en introduction, cette idée est au cœur des discours de Rachel Botsman et Roo Rogers lorsqu'ils publient l'ouvrage *Ce qui est à moi est à nous : comment la consommation collaborative change nos vies*[481] (2011). De ce point de vue, les plateformes, permettraient de diminuer le volume de ressources considérées comme « dormantes » et/ou inactives. Cette idée est également au cœur des représentations d'un pionnier de l'économie du partage que nous avions eu l'occasion d'interviewer pendant la première phase de notre enquête. Celui-ci expliquait ainsi :

> « *[…] la seule chose que le numérique fait et qui est très difficile à faire d'une autre manière est de rendre les ressources visibles et donc plus accessibles. Ainsi, vous pouvez voir où se trouvent toutes vos ressources dormantes, vos capacités inutilisées et vos ressources inactives, les utiliser et les gérer plus efficacement*[482] »

Comme nous le remarquions dès l'introduction, la notion de « ressources dormantes » (*idling capacity*) est cependant problématique. Issue du vocabulaire gestionnaire, elle entend désigner le temps qu'une ressource passe en dehors des processus productifs. Le fait de rendre visible une ressource « dormante », « inactive » ou « inutilisée » implique dès lors un processus de rationalisation permettant d'identifier et de mettre en visibilité ces dernières. Dans un contexte de marchandisation avancée de la consommation collaborative, ce processus appelle alors à une interrogation critique autour du coût socio-écologique des opérations et infrastructures nécessaires à la mise en visibilité de ces ressources. Une réflexion critique de cet ordre nous semble accessible à travers la notion de « *digital labor* » (travail numérique). Celle-ci fait en effet converger depuis une dizaine d'années un ensemble analyses critiques qui entendent problématiser les technologies numériques à partir des formes de travail et d'exploitation qu'elles suscitent. La notion est évidemment polysémique et elle fait converger des définitions disparates et parfois incompatibles. Nous proposons de nous saisir de cette polysémie pour souligner certaines des contradictions socio-écologiques de l'idéologie de l'*empowerment* numérique.

Une première définition restreinte du *digital labor*, propose de se concentrer sur les phénomènes d'instrumentalisation économique marchande de l'ensemble des activités sociales menées en ligne. C'est notamment la définition proposée par le sociologue Antonio Casilli qui définit le *digital labor* comme : « *la réduction de nos 'liaisons numériques' à un moment du*

[481] [Notre traduction] « *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*.
[482] Entretien n°32, expert – participant critique, propriétaire/fondateur. *Tableau des entretiens* (cf. annexes).

rapport de production, la subsomption du social sous le marchand dans le contexte de nos usages technologiques » (Casilli & Cardon, 2015). Comme le remarque Dominique Cardon, cette idée présente cependant l'inconvénient de faire définitivement tomber les derniers pans de la culture de la contribution qui caractérise pourtant Internet. D'autre part, nous remarquerons que cette idée repose sur un paradigme relativement individualiste. Attachée à un paradigme du réseau, la critique du *digital labor* tend, dans ce cas, à passer à côté de la dimension communautaire des modèles économiques du web collaboratif. Comme nous l'avons montré l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif conduit pourtant les plateformes à intégrer une éthique mais aussi des pratiques communautaires en vue de la régulation des interactions. De ce point de vue, nous pouvons alors comprendre le *digital labor* comme une forme d'exploitation de l'activité de communautés d'usagers. En effet, dans le cadre d'une mise en réseau des ressources à grande échelle, la réussite des transactions repose, comme nous l'avons montré sur un véritable travail de la structuration des activités en ligne. Cette structuration appelle une ingénierie techno-sémiotique conséquente à laquelle travaillent les développeurs et les designers. Elle appelle également une ingénierie sociotechnique importante, à commencer par le travail des *community managers* et des communautés d'usagers que nous avons mis en évidence. Ces processus sont en effet essentiels afin de maintenir un niveau de confiance suffisant dans les échanges menés au sein des plateformes. Dans ce cadre, la mise en visibilité des ressources est coûteuse. Et nous pouvons postuler que plus le réseau est grand et plus l'ingénierie sociotechnique qu'il appelle est importante. Il est alors tentant, pour les propriétaires et les gestionnaires des plateformes de déléguer une partie de ce travail aux usagers les plus actifs et les plus investis. De ce point de vue, les stratégies communautaires de *Blablacar* et *Couchsurfing* peuvent être abordées dans les termes d'un travail des « communautés de consommateurs ». Ce processus apparaît alors possiblement contradictoire possiblement contradictoire avec les valeurs anti-utilitaristes qui marquent l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. À partir de notre étude de cas, il serait par exemple intéressant d'interroger plus précisément les représentations des usagers-membres du « Blablahelp » ou encore du « programme ambassadeur » de *Couchsurfing* sur ces questions. Au-delà d'une catégorie critique à vocation objectivante, comment ces usagers se pensent-ils par rapport aux processus de production de la valeur des plateformes auxquelles ils participent ? En déplaçant la focale vers les communautés (notamment d'usagers-experts), il devient alors possible de problématiser cette notion. Il s'agirait alors d'interroger la possible construction d'une critique du *digital labor* au sein même de ces communautés. À l'inverse, il pourrait également être possible d'analyser les conditions que les usagers-membres posent aux marketeurs afin de ne

pas « tomber » dans une forme de travail. Comment abordent-ils précisément la question des rétributions symboliques, matérielles et financières ? De ce point de vue, la « mise en visibilité des ressources » tend alors à accompagner une marchandisation accrue de l'activité communicationnelle en ligne.

Par ailleurs, au-delà d'une marchandisation des activités communicationnelles, la mise en visibilité de ressources repose également sur un ensemble d'activités faiblement ou mal rémunérées ; ou tout du moins sur un ensemble d'activités s'inscrivant en dehors des protections assurée par le cadre salarial traditionnel. Cette seconde approche se base sur la définition donnée par Trebor Scholz (2013) qui insiste sur « *la centralité du phénomène de l'exploitation et son dynamisme incontrôlé* » (Haber, 2018, p. 78). Dans ce cadre, une réflexion en termes de *digital labor* est heuristique pour introduire une interrogation critique autour des formes de travail auxquelles s'articule l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. À notre sens, sur nos terrains, cette définition est pertinente pour interroger l'activité des « responsables de ruches » (*LRQDO*) ou encore les usagers professionnels de *Airbnb*. Dans ce cadre, elle permet notamment d'interroger les spécificités du travail à partir de plateformes (quels liens entre l'exploitation des données et celles des subjectivités des responsables de ruche par exemple) ; mais aussi l'ensemble des activités critiques qui entendent contester ces nouvelles formes d'exploitation économique. À ce titre, l'émergence de syndicats des travailleurs pourrait accompagner l'émergence d'un modèle solidaire et critique de l'*empowerment* collaboratif. Cette piste conforte également l'approche organisationnelle que nous avons dessinée et qui vise à questionner des pratiques professionnelles dans des dispositifs inscrits dans des tendances structurelles globales d'instrumentalisation et de marchandisation des activités communicationnelles.

De ce point de vue l'idéologie de *l'empowerment* collaboratif comporte donc des conséquences socio-économiques qu'il s'agit de ne pas négliger. D'une part, elle contribue à accroître la marchandisation de l'activité communicationnelle en ligne. D'autre part, elle repose sur la massification d'un ensemble d'activités peu ou faiblement rémunérées. Ces aspects appellent tout d'abord à suivre la possible élaboration d'une critique sociale de l'idéologie de l'*empowerment* et plus spécifiquement des dispositifs communicationnels d'*empowerment*. La saisie de cette critique nous semble accessible à travers les pistes méthodologiques que nous avons tracé dans la section précédente.

5.4.3) L'émergence d'une critique écologique : vers un *empowerment* alter-numérique ?

Comme nous l'avons montré à partir des deux définitions ci-dessus, la notion de « travail numérique » ouvre un espace critique permettant d'interroger les soubassements économiques et sociaux de l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. Cependant, ces approches demeurent aussi prises dans une seule critique de la répartition des bénéfices de la croissance. Ce faisant, elle propose une critique sociale de l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif mais laisse de côté les dimensions écologiques et environnementales. Pourtant, la massification des technologies numériques comporte un coût écologique important. Si l'économie numérique n'est pas la seule en cause, elle participe au maintien de cette trajectoire (Broca, 2020). Selon le think tank *The Shift Project*, la consommation d'énergie du numérique correspond à environ 4% de la consommation d'énergie à un niveau mondial (utilisation des *data centers* et production des équipements, utilisation des réseaux et production des équipements et utilisation et production des terminaux) (Ferreboeuf, 2019). Et celle-ci augmenterait d'environ 9 % par an depuis 2013 (Ferreboeuf, *ibid.*). Ces chiffres peuvent paraître relativement faibles, d'autant plus qu'ils s'inscrivent dans un ensemble de discours et de pratiques « innovantes » destinées à limiter l'impact écologique et environnemental des TIC. On parle notamment de « TIC vertes » ou encore de stratégies « *Green IT* » (Attour & Depret, 2016). Pourtant, cet optimisme appelle à une certaine prudence. D'abord parce qu'il ne tient pas compte de la croissance de la production de données et de la demande d'équipements. Ensuite parce qu'une approche en termes de consommation d'énergie n'interroge pas le type de ressources nécessaires. Certains d'entre elles génèrent des émissions de gaz à effet de serre importantes. Comme le rappelle Sébastien Broca, « le numérique carbure au charbon » et ce faisant ne ferait que déplacer géographiquement et socialement les limites écologiques de nos économies (Broca, 2020). En effet, cette consommation repose sur l'extraction de métaux, dans les pays « du Sud », « *dont les réserves accessibles (au coût et avec les technologies actuels) sont limitées et qui pourraient connaître, pour beaucoup d'entre eux, des pics de production dans les décennies à venir* » (Ferreboeuf, 2019). Enfin, ces chiffres ne tiennent pas compte des « effets rebond ». L'introduction de nouvelles technologies (plus efficaces et/ou moins énergivores) réduirait les coûts par unité mais conduirait aussi possiblement à une réaffectation des gains dans des activités consommatrices de ressources (Flipo et al., 2016). En d'autres termes, les gains environnementaux obtenus à travers une innovation technologique peuvent être annulés par une augmentation des usages.

Dans ce cadre, il nous semble qu'une prolongation possible de nos réflexions pourrait consister à suivre la massification et/ou l'institutionnalisation d'une critique écologique du numérique. Cette dernière s'exprime dans les termes de l'écologie politique. Cependant, il nous semble qu'elle émerge aussi dans un cadre davantage institutionnalisé, notamment à travers une notion comme celle de « sobriété numérique ». Pour Hugues Ferreboeuf, celle-ci désignerait une manière de « *reprendre le contrôle de nos usages numériques et de valoriser la sobriété pour faire en sorte que nos choix numériques ne soient plus guidés par la seule logique consumériste* » (Ferreboeuf, 2019). La construction de cette sobriété numérique s'écrirait entre autres au carrefour d'une prise de conscience individuelle et collective, de politiques publiques nationales et européennes visant à encourager des pratiques vertueuses et de la mise en œuvre de méthodes dédiées au sein des entreprises.

La critique écologique de la communication numérique s'exprime aussi, dans une perspective plus militante et bricoleuse, autour des potentialités des « *low techs* » (Grimaud, Tastevin, & Vidal, 2017). Enfin, notons que cette critique écologique peut aussi se combiner à l'émergence d'initiatives sociales et solidaires dans le cadre de l'économie numérique. C'est tout le sens des propositions de Trebor Scholz autour du « coopérativisme de plateforme » (Scholz, 2017). Pour ce dernier, la solution se situerait dans le réinvestissement des formes d'associationnisme et dans leur adaptation dans le cadre de l'économie numérique. En cherchant à suivre la construction d'une critique socio-écologique de la communication numérique, il serait alors possible d'identifier, de comprendre et d'analyser la reformulation des processus d'*empowerment* numérique hors du cadre du web collaboratif. Dès lors, il s'agirait d'interroger la possible émergence de formes d'*empowerment* alter-numérique. Dans ce cadre, nous pourrions alors possiblement désencastrer la notion de « dispositifs communicationnels d'*empowerment* » de la perspective marchande et capitaliste à laquelle nous l'avons limitée jusqu'ici. A l'inverse, il sera également intéressant de suivre les processus d'incorporation de cette critique écologique aux dynamiques du capitalisme numérique.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons proposé de construire et d'interroger la notion de dispositifs communicationnels d'*empowerment*. Pour ce faire, nous sommes tout d'abord revenu sur les résultats d'une étude exploratoire des stratégies déployées par les quatre entreprises étudiées à destination de « communautés » d'usagers-experts. Dans ce cadre, nous avons cherché à mettre en évidence la dimension organisée et organisante des processus d'*empowerment*. Chacun des cas étudiés nous a permis de mettre en valeur une dimension différente de ces derniers. À partir du « programme ambassadeur » de *Couchsurfing*, nous avons commencé par montrer que ces processus se fondaient sur le recrutement d'usagers-experts à partir des outils de codification du capital symbolique des plateformes. Ensuite, à partir du cas du tchat communautaire « Blablahelp » de *Blablacar*, nous avons montré que les processus d'*empowerment* reposaient sur une tension. D'un côté, ces derniers se fondent sur une injonction des *community managers*, celle d'incarner l'idéologie de l'*empowerment* dont se réclament les plateformes. D'un autre côté, nous avons cependant aussi montré que ces processus étaient ouverts à une part d'incertitude et de discussion, possiblement critique. En effet, les « *helper*s » semblent aussi se saisir des dispositifs participatifs pour représenter les usagers ordinaires auprès des propriétaires et marketeurs de la plateforme. Suite à l'analyse de ces deux cas, nous nous sommes ensuite intéressé aux processus d'*empowerment* dans un cadre où les usagers sont rétribués financièrement à travers leur usage de la plateforme. Nous avons postulé que ces situations étaient propices à présenter des cas saillants et originaux d'*empowerment*. À partir du cas du groupe « Pépinière Royal Gala » de *LRQDO* nous avons ainsi mis en évidence les rapports conflictuels qui pouvaient accompagner l'élaboration de processus d'*empowerment* sociotechniques. Enfin, à partir de l'étude des stratégies « d'organisation communautaire » mises en œuvre par *Airbnb*, nous avons montré que les marketeurs pouvaient aussi, dans certains cas, piocher dans les théories pionnières et militantes d'*empowerment*. Dans le cas présent, l'instrumentalisation marketing des principes du « *community organizing* » vise en effet l'émergence de communautés d'usagers locales capables de défendre les intérêts de la plateforme dans des villes où le développement de celle-ci est menacé par des contraintes réglementaires.

À partir de ces quatre cas, nous avons ainsi ouvert une section visant à synthétiser l'ensemble de notre enquête pour proposer une perspective de recherche autour de la notion de « dispositifs communicationnels d'*empowerment* ». Nous avons montré que celle-ci était liée au développement de la « marque » comme construction symbolique investie de vertus

émancipatoires par les marketeurs. Sur cette base, nous avons cherché à interroger les implications méthodologiques et empiriques d'une approche qui se donnerait pour objectif d'approcher de tels dispositifs. Nous avons plus particulièrement insisté sur deux points. D'une part, l'étude de dispositifs communicationnels d'*empowerment* nécessite la mise en œuvre d'une enquête ethnographique et netnographique permettant de saisir, en situation, leur dimension expérientielle et émancipatoire. D'autre part, nous avons montré que l'étude des dispositifs communicationnels d'*empowerment* impliquait également de se pencher sur les savoirs gestionnaires et les métiers auxquels ceux-ci s'articulent. Enfin, la dernière section nous a permis de proposer un retour critique sur l'une de nos hypothèses. En effet, notre analyse n'a pas permis de mettre en évidence la diffusion d'une pensée écologique sociotechnique par les plateformes de consommation collaborative. Nous avons alors cherché à interroger les raisons d'une déliaison entre idéologie de l'*empowerment* collaboratif et développement durable. Nous avons alors émis l'hypothèse qu'il s'agissait moins d'une coupure que d'une forme de prolongation de la conception du développement durable comme dématérialisation. Sur cette base, nous avons alors cherché à proposer une critique de cette idée à partir de la notion de « travail numérique » (*digital labor*). Enfin, nous avons conclu en présentant quelques pistes de recherche autour de l'émergence d'un idéal alter-numérique de l'*empowerment* à l'heure d'une élaboration de la critique écologique de la communication numérique.

Conclusion générale

Avant de revenir en détail sur les étapes de notre recherche, il semble pertinent de dresser un constat plus général sur la trajectoire que nous avons suivie. L'objectif de ce propos est de donner à voir la différence existante entre notre objet tel que nous le concevions au début de notre recherche et tel que nous le construisons aujourd'hui. En effet, nous avons ouvert cette thèse en postulant que les plateformes de consommation collaborative étaient porteuses d'un idéal de l'*empowerment* collaboratif durable. Nous concevions alors cette notion comme un ensemble de discours idéalisés soulignant le pouvoir socio-écologique dont seraient dotés les consommateurs à travers l'usage de dispositifs dits « collaboratifs ». Selon ses promoteurs, la capacité de désintermédiation de ces derniers permettrait à la fois d'optimiser l'usage de certaines ressources et, possiblement, d'encourager l'écoresponsabilité. Au terme de cette recherche, il est possible de mettre à distance cette idée pour nous concentrer plus spécifiquement sur la question des dispositifs communicationnels d'*empowerment*. Comment pouvons-nous expliquer cette transition ? D'une part, la dimension durable est apparue beaucoup moins prégnante que celle que nous postulions initialement. En effet, notre enquête n'a pas permis de mettre en évidence une forme de conscience écologique en devenir ou en attente d'actualisation et de généralisation à travers ces dispositifs. Nous interprétons ce résultat comme un décalage entre les discours experts et utopiques desquels nous sommes partis et la réalité sociale, économique et organisationnelle d'un champ que nous avons observé alors qu'il était en cours de massification. De ce point de vue, notre travail a donc d'abord consisté en une forme d'actualisation des représentations gestionnaires de la consommation collaborative en ligne. L'idéal de partage initial s'est trouvé mis à mal par une rationalisation des formes d'intermédiation. Pour autant, comme nous l'avons expliqué, il ne nous semble pas que cela plaide pour un affaiblissement de la promesse durable de l'économie numérique. D'autre part, nous avons également cherché à interroger la promesse de désintermédiation à laquelle l'épithète collaboratif était associé dans ce champ. Concernant cet aspect, notre travail a consisté à mettre en évidence l'ensemble des médiations dont était paradoxalement faite cette désintermédiation des échanges. Nous avons ainsi montré la coexistence et la complémentarité de deux formes sociales dans le cadre du web collaboratif. D'un côté, celle du grand nombre (la multitude) et de l'autre celle du lien social (celle de la communauté). Nous avons conçu cette relation à un niveau idéologique (les plateformes ne peuvent pas se passer d'une éthique communautaire) mais aussi à un niveau plus pragmatique (les plateformes ne peuvent pas se passer de techniques de gestion du lien social au premier rang desquelles le *community*

management). Nous avons finalement cherché à montrer le caractère irréductiblement communautaire de la structuration des activités en ligne. Cependant, tout notre propos a aussi consisté à montrer qu'une seule focalisation sur la dimension sociotechnique du web collaboratif était insuffisante pour saisir ces logiques de structuration. C'est à ce niveau que nous avons concentré notre propos sur la notion d'*empowerment*. Notre travail a ainsi consisté à en étayer la dimension idéologique mais aussi processuelle dans le cadre du web collaboratif. Tout au long de cette recherche, nous avons cherché à identifier les façons par lesquelles cette idéologie était bien ancrée dans le réel, incarnée dans toute une série de processus de communication. Il nous semble que c'est ce chemin qui caractérise notre recherche doctorale. C'est pourquoi nous focalisons cette synthèse conclusive sur la catégorisation info-communicationnelle de l'*empowerment* que nous avons élaboré.

L'enjeu n'était pas des moindres puisque le concept se caractérise par une forte polysémie. Cette dernière résulte, en partie, de la diffusion de l'*empowerment* à une diversité de champs sociaux : activisme politique, management, marketing, travail social, web collaboratif. Cette diffusion se retrouve au niveau scientifique. Le concept traverse ainsi les disciplines en sciences humaines et sociales : sociologie, économie, sciences de gestion, psychologie, sciences de l'éducation et sciences de l'information et de la communication. Afin de ne pas se laisser agir par ce concept polysémique, la première partie de cette thèse a donc consisté à construire une approche info-communicationnelle de l'*empowerment* par rapport au domaine qui nous intéressait qui est celui du web collaboratif. Cette première partie s'est articulée autour de deux opération distinctes. La première a consisté à proposer une problématisation info-communicationnelle de l'*empowerment*. La seconde a consisté à préciser le concept sur le plan théorique, notamment vis-à-vis des logiques sociales, économiques et organisationnelles dans lesquelles s'inscrit l'économie des plateformes. Afin de bien saisir la logique de notre propos, revenons plus en détail sur ces deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons tout d'abord cherché à montrer la pertinence d'une approche info-communicationnelle de l'*empowerment* dans le cadre des plateformes de consommation collaborative. Pour ce faire, nous avons tout d'abord cherché à situer les discours experts de l'*empowerment* collaboratif par rapport aux logiques du développement durable. Notre propos a consisté à montrer que ces discours se situaient entre un affaiblissement des formes de participation éco-citoyenne et le développement d'un ensemble d'injonctions à croiser les transitions écologiques et numériques. Sur cette base nous nous sommes attaché à montrer que la consommation collaborative en ligne s'accompagnait d'une promesse

émancipatoire puissante. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, cette dernière n'est pas contemporaine de notre recherche. Elle puise ses racines dans un ensemble de discours experts qui, dès la fin des années 2000, ont insisté sur l'idée d'une libération des consommateurs vis-à-vis des contraintes des réseaux de distribution à travers les outils du « web 2.0 » (O'Reilly, 2005). Dans la foulée, cette émancipation consumériste s'est vue associée à des valeurs pro-sociales et environnementales notamment à travers l'idée de partage. Rachel Botsman et Roo Rogers (2010), auteurs d'un ouvrage phare sur la consommation collaborative en ligne, n'hésitent pas à faire de celle-ci le vecteur d'une émancipation individuelle mais aussi collective. À ce stade, l'*empowerment* demeurait encore une forme d'idéologie trop fermement attachée aux discours d'accompagnement de la consommation collaborative. C'est pourquoi il nous a semblé pertinent de recenser et de comparer les conceptualisations que le terme a suscité dans différents champs intellectuels et scientifiques. Pour ce faire, nous avons tout d'abord cherché à affirmer la légitimité d'une recherche portant sur un « mot à la mode » en SIC. Il nous a en effet semblé que cette argumentation préalable était nécessaire afin d'aborder l'*empowerment* comme un objet légitime, dont il s'agirait de proposer une approche info-communicationnelle, plutôt que comme un discours d'accompagnement connexe à un objet plus « pur » (le « pouvoir » ou « l'autonomie » par exemple). À partir de ce constat, nous avons donc cherché à comprendre l'héritage d'idées, de significations, de représentations dont nous héritions en choisissant de nous focaliser sur une telle catégorie. Notre démarche a alors consisté à saisir les éléments pertinents pour notre analyse dans chacun des champs traitant de l'*empowerment*. À partir de la pensée critique, nous avons cherché à saisir le sens des pratiques pionnières d'*empowerment*. À partir de la sociologie, nous sommes donné la possibilité de comparer différentes acceptions du concept. Cette démarche nous a permis d'élaborer une modélisation de l'*empowerment* (cf. annexe n°2), dont nous avons cependant aussi dit les limites (celle d'une réification du social). Ce choix nous semblait néanmoins justifié dans la mesure où l'enjeu, à ce stade de notre développement, consistait à élaborer une définition heuristique afin de ne pas laisser notre objet se diluer dans une variété d'usages particuliers. En ce sens, cette démarche relève moins d'une perspective structuraliste que d'une tactique de recherche destinée à mettre en évidence la dimension processuelle de l'*empowerment*. D'ailleurs, nous avons directement prolongé ce travail en cherchant à mettre en perspective la modélisation obtenue avec les travaux portant sur l'*empowerment* dans le contexte gestionnaire qui nous intéressait. Ce détour par les sciences de gestion nous a permis de valider la dimension processuelle mais également d'en montrer la complexité. De ce point de vue, nous avons souligné la coexistence de deux acceptions en contexte marketing : un plutôt descendantes et

stratégique, l'autre plutôt ascendante et critique. Enfin, nous avons montré que les SIC contribuaient à prolonger cette partition en relevant le caractère à la fois « rhétorique » mais aussi politique du concept. Sur cette base, nous avons proposé de souligner souligné l'impensé communicationnel et organisationnel dont souffrait l'*empowerment*, en particulier à un niveau méso de structuration du social.

De cet impensé, nous avons cherché à tirer une problématisation info-communicationnelle de l'*empowerment* collaboratif (socio-écologique). Nous avons alors revendiqué l'inscription de notre recherche dans le cadre d'une démarche épistémologique à la fois critique et compréhensive. Cette dernière est rendue nécessaire afin de tenir ensemble un regard critique sur des stratégies marketing se réclamant possiblement d'une logique émancipatrice et une attention aux capacités participatives, expressives et critiques des internautes et des acteurs professionnels de la communication. Cette approche nous a conduit à revendiquer une spécificité méthodologique des SIC, fondée sur la recherche d'une analyse interdimensionnelle de l'information – communication, ainsi qu'un ancrage de notre problématique dans une approche communicationnelle des organisations. Celle-ci nous semble en effet pertinente pour aborder notre objet entre rationalisation et émancipation. Il s'agit ainsi d'articuler trois points de vue : un regard critique sur les discours de l'*empowerment*, un regard sociotechnique sur les processus organisationnels dans lesquels ils s'incarnent et un regard socio-politique sur la façon dont les situations de communication permettant de saisir la façon dont les potentielles régulations de l'*empowerment* produisent des effets convergents ou divergents avec les finalités que les acteurs de leur mise en place ont fixées.

Comme nous l'avons rappelé, l'approche communicationnelle des organisations s'inscrit dans le cadre d'une « pensée communicationnelle » (Miège, 1995a). Dès lors, elle nous inscrit inévitablement dans une démarche scientifique que les « *phénomènes informationnels et communicationnels ne se substituent pas aux rapports sociaux, politiques et économiques* ». En effet, comme le précisent Jean-Luc Bouillon, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux, « *Le travail, les activités productives, les rapports d'échanges marchands et non marchands, les logiques économiques, les dispositifs de contrôle et de coordination et leurs dimensions juridique, normative et technologique demeurent au cœur de la structuration de la société et des organisations* » (Bouillon et al., 2007). De ce point de vue, la problématisation que nous avons proposée a été l'occasion de rappeler que les plateformes de consommation collaborative constituaient des entités organisationnelles spécifiques, possiblement dotées de logiques de coordination propres.

Dans le deuxième chapitre, nous avons construit un cadre théorique permettant d'interroger l'*empowerment* collaboratif comme une idéologie et comme un processus visant la structuration de l'activité des internautes au sein de dispositifs d'intermédiation. Nous avons ainsi postulé que les SACI constituaient des espaces pertinents pour le déploiement de telles logiques. Pour ce faire, nous avons d'abord interrogé les conditions d'élaboration d'une acception « technologique » de l'*empowerment*. L'émergence de celle-ci nous a semblé pouvoir être comprise comme une incorporation progressive d'une critique « artiste » au capitalisme. Nous avons ainsi cherché à distinguer cette dynamique d'une « récupération » de la critique qui ne supposerait pas de changement fondamental dans la dynamique d'accumulation du capital. À partir de ce constat, nous avons montré comment l'idéal de l'*empowerment* technologique s'est hybridé aux discours néo-managériaux contribuant à la généralisation d'une forme de travail en « réseau » présentée comme compatible avec les exigences du développement durable. Sur cette base, nous avons cherché à prolonger la dialectique des critiques et de leur incorporation en l'étendant au capitalisme numérique. Nous avons ainsi mis en évidence les logiques sociales qui ont permis l'émergence d'une acception « collaborative » de l'*empowerment*. En prenant soin d'en distinguer différentes sous-conceptualisations (contributive, participative, expressive) nous avons approché celle-ci comme une idéologie encore en cours de construction. Nous avons cependant montré que l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif reposait surtout sur une tension centrale entre valorisation d'une logique expressive en réseau (également qualifiée de « multitude ») et mise en avant de formes participatives d'inspiration communautaire en ligne.

Notre travail a alors consisté à prolonger le raisonnement pour interroger le mode de fonctionnement des dispositifs caractéristiques de l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. Dans ce cadre, nous avons montré que le modèle économique des plateformes dépendait de leur capacité à agréger et organiser l'activité communicationnelle d'un grand nombre d'internautes. Ce constat nous a conduit à penser les plateformes comme dépendantes d'un dispositif communicationnel plus général visant à structurer l'activité des internautes. Nous nous avons alors passé en revue les conceptualisations de cette logique en SIC afin d'identifier le rôle qui était dévolu à l'*empowerment*. Nous nous sommes plus particulièrement intéressé à un courant qui propose de considérer celui-ci comme un discours d'accompagnement visant à produire un cadre idéel propice à la régulation des pratiques des internautes. Nous avons alors proposé de prolonger cette hypothèse en cherchant à identifier les processus organisationnels potentiels auxquels s'articulaient ces discours. Nous avons finalement fait l'hypothèse que les SACI des

plateformes constituaient, en apparence, des espaces propices à la diffusion des discours de l'*empowerment* mais également à la mise en œuvre de processus de ce type.

Dans une deuxième partie, nous avons cherché à propose une analyse empirique de l'*empowerment* collaboratif à partir des services « communautaires » des plateformes de consommation collaboratif. Ce travail a débuté par un chapitre introductif visant à présenter le dispositif méthodologique général dans lequel s'inscrivait notre enquête. En l'occurrence, nous avons insisté sur la présentation du projet de recherche co-financé par le Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté et Deloitte Développement Durable dont dépendait cette recherche. Nous sommes partis du postulat selon lequel une rupture épistémologique « nette » était hors d'atteinte dans ces conditions. Cela nous a conduit à interroger les conditions éthiques et pratiques de notre enquête et à déplacer le problème vers une « *triple reconnaissance de continuités, de discontinuités et de va-et-vient* » (Corcuff, 2003) entre connaissances savantes et intérêts fonctionnalistes de connaissance. Dans ce cadre, nous avons d'abord montré que seule une partie des terrains d'enquête du projet de recherche avaient été mobilisés dans la présente thèse. Ce travail de circonscription empirique est intervenu à postériori. Il nous a conduit à nous concentrer sur les deux années du projet dédié à l'économie collaborative et plus particulièrement à quatre cas : la plateforme de réservation de logement de particuliers *Airbnb*, la plateforme de covoiturage *Blablacar*, la plateforme d'hébergement gratuit chez l'habitant *Couchsurfing* et la plateforme d'achat de produits locaux *La Ruche qui Dit Oui*. Comme nous l'avons souligné, ces quatre cas sont exemplaires des ambiguïtés des plateformes de consommation collaborative (entre affirmation d'un service à la demande et valorisation d'un idéal de partage) et représentatifs des différents niveaux de développement capitalistique des entreprises du web collaboratif. Sur cette base, nous avons présenté le processus de collecte systématique de donnée dans lequel s'inscrivaient ces cas. Celui-ci s'est organisé autour de trois temps chevauchés. Le premier temps renvoie à une étude préalable des représentations expertes de l'*empowerment* collaboratif (novembre 2016 – juillet 2017). Le second temps renvoie au cœur des études de cas menées dans le cadre du projet de recherche (mars 2017 – juin 2018). Elles renvoient au croisement de trois modes de collecte : les entretiens semi-directifs (afin de saisir les représentations avec des acteurs de la gestion des interactions), l'observation d'échanges communicationnels (au sein des pages *Facebook* des organisations étudiées) et la recherche d'un ensemble de documents (des pages web témoignant des discours régulateurs des

plateformes)[483]. Le troisième temps renvoie à l'approfondissement des quatre cas (septembre 2017 – février 2019). Cette phase a la particularité d'être plus inductive (la collecte a été réalisée « chemin faisant » en fonction du terrain et de l'accessibilité des données). Elle correspond à une stratégie de spécification autour des stratégies de gestion de communautés d'usagers-experts déployées par les quatre organisations étudiées : les méthodes de « *community organizing* » employées les marketeurs d'*Airbnb*, le service d'entraide « Blablahelp » de *Blablacar*, le « programme ambassadeur » *Couchsurfing* et les stratégies de formation des responsables de ruche développées par *LRQDO*. Nous avons jugé que chacun de ces cas était pertinent pour interroger le développement de stratégies d'*empowerment* par les plateformes étudiées. Enfin dans une dernière section, nous avons exposé les raisons qui nous ont conduit à privilégier l'analyse thématique de contenu. Comme l'explique Laurence Bardin (2013), cette dernière permet de viser une forme de généralisation théorique en suivant rigoureusement un ensemble d'étapes sans pour autant chercher à couper les rapports du chercheur vis-à-vis de sa propre subjectivité. Il nous a semblé que cette méthode était adaptée à notre cas (un ingénieur d'études anciennement praticien de la communication marketing).

Dans le quatrième chapitre, nous avons cherché à interroger les dispositifs dans lesquels s'incarnaient l'idéologie de l'*empowerment* collaboratif. Nous avons montré que les pages *Facebook* des plateformes constituaient un relai pour celle-ci mais qu'elles ne pouvaient pas être considérées des dispositifs communicationnels d'*empowerment*. En effet, les stratégies étudiées ne tendent pas à organiser, désorganiser, réorganiser le champ possible des usagers-fans. S'il s'agit d'un objectif auquel se raccrochent les *community managers*, nous avons vu que la performativité des stratégies mises en place était loin d'être garantie. Plus exactement, nous avons montré que ces pages constituaient le support d'un ensemble de discours prescriptifs visant à diffuser les règles d'usage de la plateforme mais aussi un ensemble de normes d'actions relevant d'une perspective anti-utilitariste. Il s'agirait alors de compléter l'action du dispositif d'intermédiation en incitant les internautes à se montrer tantôt généreux, tantôt créatifs, tantôt solidaires, suivant les valeurs revendiquées par les plateformes. Dans ce cadre, nous avons souligné le fait que le *community management* constituait aussi un outil supplémentaire de gestion symbolique à disposition des marketeurs. Nos observations netnographiques nous ont cependant aussi permis de montrer que les publications des *community managers* étaient le support d'une parole subjective, difficile à modérer et parfois critique vis-à-vis des entreprises

[483] Selon la catégorisation proposée par Luc Bonneville, Sylvie Grosjean et Martine Lagacé (2007), ou en sciences de gestion par Nicolas Giroux (2003)

de la consommation collaborative en ligne. En effet, dans le contexte de la plateforme *Facebook*, les *community managers* sont apparus comme des « stratèges stratégisés ». Les dispositif sociotechniques qu'ils mobilisent, dont la « page », remettent en cause la perspective d'une instrumentalisation stratégique du lien social communautaire. Face à des collectifs d'usagers nombreux et face à un fil d'actualité qui tend à favoriser une approche publicitaire de la communication et des échanges éphémères, nous avons montré que les *community managers* adoptaient une modération des échanges inspirées des techniques de gestion de la relation client. Pour autant, nous n'avons pas considéré qu'il s'agissait là d'une forme d'*empowerment* du consommateur. En effet, cette idée appelle à être examinée avec prudence dans la mesure où elle tend à écarter la dimension processuelle du concept. Le pouvoir du consommateur apparaît alors en effet comme un phénomène diffus et dont il semble difficile de saisir les traces organisées et organisantes. En ce sens, nous avons insisté sur le fait que l'idée gestionnaire d'un *empowerment* du consommateur tendait à inscrire ce phénomène dans une perspective idéologique alors même que d'autres mots pourraient le saisir avec plus d'acuité (tels que « autonomie », « critique », « consom'action », « participation en ligne », « libération des subjectivités »[484]). Dans ce cadre, nous avons donc proposé de poursuivre la recherche des traces organisationnelles de l'*empowerment* dans le cadre d'une étude exploratoire de SACI d'usagers-experts.

Enfin, dans le cinquième chapitre, nous avons proposé de construire et d'interroger la notion de dispositifs communicationnels d'*empowerment*. Pour ce faire, nous sommes tout d'abord revenu sur les résultats d'une étude exploratoire des stratégies déployées par les quatre entreprises étudiées à destination de « communautés » d'usagers-experts. Dans ce cadre, nous avons mis en évidence la dimension organisée et organisante des processus d'*empowerment*. Chacun des cas étudiés nous a permis de mettre en valeur une dimension différente de ces derniers. À partir du « programme ambassadeur » de *Couchsurfing*, nous avons commencé par montrer que ces processus se fondaient sur le recrutement d'usagers-experts à partir des outils de codification du capital symbolique des plateformes. Ensuite, à partir du cas du tchat communautaire « Blablahelp » de *Blablacar*, nous avons montré que les processus d'*empowerment* reposaient sur une tension. D'un côté, ces derniers se fondent sur une injonction des *community managers* adressée aux membres ; celle d'incarner l'idéologie de l'*empowerment* dont se réclament les plateformes. D'un autre côté, nous avons cependant aussi montré que ces processus étaient ouverts à une part d'incertitude et de discussion, possiblement

[484] Voir : Cardon, D. (2010). *La démocratie internet. Promesses et limites*. Paris : Seuil.

critique. En effet, les « *helper*s » semblent aussi se saisir des dispositifs participatifs pour représenter les usagers ordinaires auprès des propriétaires et marketeurs de la plateforme. Suite à l'analyse de ces deux cas, nous nous sommes ensuite intéressé aux processus d'*empowerment* dans un cadre où les usagers étaient rétribués financièrement à travers leur usage de la plateforme. Nous avons postulé que ces situations étaient propices à présenter des cas saillants et originaux d'*empowerment*. À partir du cas du groupe « Pépinière Royal Gala » de *LRQDO* nous avons ainsi mis en évidence les rapports conflictuels qui pouvaient accompagner l'élaboration de processus d'*empowerment* sociotechniques. Enfin, à partir de l'étude des stratégies « d'organisation communautaire » mises en œuvre par *Airbnb*, nous avons montré que les marketeurs pouvaient aussi, dans certains cas, piocher dans les théories pionnières et militantes d'*empowerment*. Dans ce cas, l'instrumentalisation marketing des principes du « *community organizing* » vise l'émergence de communautés d'usagers locales capables de défendre les intérêts de la plateforme dans des villes où le développement de celle-ci est menacé par des contraintes réglementaires.

À partir de ces quatre cas, nous avons alors ouvert une section visant à synthétiser l'ensemble de notre enquête pour proposer une perspective de recherche autour de la notion de « dispositifs communicationnels d'*empowerment* ». Nous avons montré que celle-ci était liée au développement de la « marque » comme construction symbolique investie de vertus émancipatoires par les marketeurs. Sur cette base, nous avons souhaité interroger les implications méthodologiques et empiriques d'une approche qui se donnerait pour objectif d'approcher de tels dispositifs. Nous avons plus particulièrement insisté sur deux points. D'une part, l'étude de dispositifs communicationnels d'*empowerment* nécessite la mise en œuvre d'une méthodologie d'observation croisée, à la fois en ligne et hors ligne, pour pouvoir se saisir, en situation, de leur dimension expérientielle et émancipatoire. D'autre part, nous avons montré que l'étude des dispositifs communicationnels d'*empowerment* impliquait également de se pencher sur les savoirs gestionnaires et les métiers que ceux-ci impliquaient. Enfin, la dernière section nous a permis de proposer un retour critique sur l'une de nos hypothèses non validées. En effet, comme nous l'avons expliqué ci-dessus, notre analyse n'a pas permis de mettre en évidence la diffusion d'une pensée écologique socio-technique par les plateformes de consommation collaborative. Nous avons alors cherché à interroger les raisons d'une déliaison entre idéologie de l'*empowerment* collaboratif et développement durable. Nous avons alors émis l'hypothèse qu'il s'agissait moins d'une coupure que d'une forme de prolongation de la conception du développement durable comme « dématérialisation ». Sur cette base, nous avons

alors cherché à proposer une critique de cette idée à partir de la notion de « travail numérique » (*digital labor*). Enfin, avons conclu en présentant quelques pistes de recherche autour de l'émergence d'un idéal alter-numérique de l'*empowerment* à l'heure de l'émergence d'une critique écologique de la communication numérique.

Ces terrains constituent autant d'opportunités pour mettre à l'épreuve la notion de dispositif communicationnel d'*empowerment*. Ils contribuent en effet à interroger la place de ces dispositifs et leur reconfiguration dans un univers qui n'est pas aussi travaillé par les logiques capitalistes. Au-delà du domaine de la transition socio-écologique, cette notion nous semble également pertinente pour interroger les logiques d'*empowerment* dans le secteur de la santé, notamment vis-à-vis des enjeux de formation des patients-experts. Dans ce cadre, nous nous rapprochons finalement des catégorisations ouvertes dans le deuxième chapitre, et notamment de l'acception dite « habilitante » de l'*empowerment* (Lord & McKillop-Farlow, 1990). Il s'agirait alors de désigner une forme « *d'appropriation du pouvoir focalisée exclusivement sur la personne, où cette dernière parviendra à détenir un plus grand contrôle sur sa vie en voyant son sentiment d'aptitude personnelle être rehaussé à travers un processus de participation* » (Bourbonnais et Parazelli, 2017). Le processus renverrait alors au fait de se sentir apte à faire quelque chose, et notamment à développer des compétences nouvelles. L'*empowerment* se conçoit ainsi comme une façon de « *retrouver un contrôle sur sa vie* » (Bourbonnais et Parazelli, *ibid.*). Selon la perspective que nous avons défendue, il serait alors pertinent de s'intéresser aux dispositifs accompagnant l'émergence de patients-experts. La compréhension de ces logiques d'*empowerment* apparaît d'autant plus pertinente alors qu'émerge le secteur de la « e-santé ». Dans ce contexte, il s'agirait d'interroger les modalités de gestion et d'animation de dispositifs numériques qui se présentent comme autant de façons de mettre l'*empowerment* en processus. Dans une perspective proche de la médiation des savoirs, la compréhension de ces logiques apparaît également nécessaire à l'heure où des formations universitaires se mettent en place en matière d'accompagnement des patients. L'approche que nous avons développée pourrait ainsi viser à interroger les dimensions organisationnelles et professionnelles de ce type de dispositifs d'*empowerment*.

Par ailleurs, le terrain de la santé apparaît également pertinent car il permet d'interroger d'autres types de processus sociotechniques d'*empowerment*. En effet, dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes focalisés sur le rôle des médiations communautaires. Ce choix découle de la catégorisation que nous avons proposé de l'*empowerment* collaboratif. Celle-ci visait à mettre en valeur l'irréductibilité de la structuration de l'activité communicationnelle en

ligne au modèle économique de la « multitude ». Cependant, rien ne garantit que les processus d'*empowerment* en santé s'inscrivent systématiquement dans le cadre d'une socialisation communautaire. De ce point de vue, l'étude des dispositifs d'*empowerment* constitue une piste pertinente pour interroger l'actualité de ces médiations communautaires et/ou l'émergence de processus plus individuels. Comme nous l'avons mentionné à la fin du cinquième chapitre, cette question se pose également dans le cadre de la transition socio-écologique. En effet, certains services et applications appuient l'idée d'une « d'auto-transition ». C'est par exemple le cas de l'application *90jours* qui se présente comme un « *assistant personnel pour changer le monde*[485] ». Il serait alors intéressant d'interroger les médiations à l'œuvre afin de désencastrer la notion de dispositif communicationnel d'*empowerment* de l'univers communautaire auquel nous l'avons associée.

Enfin, notons également que ce travail nous ouvre des pistes de recherche autour des concepts connexes aux représentations et pratiques d'*empowerment*. En premier lieu, notre travail témoigne tout d'abord de la centralité des processus de « ludification » (Bonenfant & Genvo, 2014). Comme le montrait bien le cas du tchat « Blablahelp », ces derniers sont au cœur des pratiques de fidélisation des acteurs du marketing. Par ailleurs, comme nous l'avons vu à partir du cas *Airbnb*, l'*empowerment* est également associé à des thématiques caractéristiques de la pensée managériale, dont celle du leadership. À ce niveau, l'enjeu pour les marketeurs de la plateforme semblait être de développer « l'influence » des usagers à un niveau local. Cette notion d'influence, initialement associée aux approches empirico-fonctionnalistes, semble retrouver une certaine vigueur dans la sphère de l'expertise marketing. Dans ce cadre, il s'agirait alors de s'intéresser à la figure de « l'influenceur » sur les réseaux socionumériques. Cette dernière est en effet associée à une forme d'*empowerment*, au croisement d'une marchandisation de la communication et d'une mise en scène de l'individu-média émancipé et autonome. Au-delà des représentations des influenceurs, c'est surtout la dimension organisationnelle de leur activité qui nous intéresse. Un questionnement de ce type a notamment été initié par Lucile Desmoulins, Camille Alloing et Vanessa Mohli (2018). Les auteurs interrogent ainsi les « *médiations et négociations dans les agences de communication 'influenceurs'* ». Cette proposition appelle à un prolongement, notamment pour interroger les discours et processus de communication qui sous-tendent la mise en récit et la construction de « l'influence ». Enfin, il nous semble également qu'une interrogation autour de l'*empowerment* souligne, en parallèle, l'actualité de la notion d'émancipation. En effet, il semble que la

[485] *90jours*. URL : https://frama.link/QV6uk5Ff

diffusion de l'*empowerment* à un nombre toujours plus important de sphères d'activités aille de pair avec la relativisation de la portée critique de l'émancipation. Il serait alors pertinent de s'interroger sur les appropriations, voire sur les rationalisations, dont celle-ci fait l'objet dans la communication marketing et managériale. Au terme de ce travail, la question posée dans le 48ème numéro de la *Revue du MAUSS* nous semble ainsi d'une actualité frappante : « S'émanciper, oui, mais de quoi ? » (Caillé, Chanial et Tarragoni, 2016). Charge aux sciences de l'information et de la communication de se saisir de ces enjeux à l'heure d'une nécessaire transition sociale, écologique et démocratique.

Références bibliographiques

Abdelnour, S., & Bernard, S. (2018). Vers un capitalisme de plateforme ? Mobiliser le travail, contourner les régulations. Présentation du Corpus. *La nouvelle revue du travail*, (13). https://doi.org/10.4000/nrt.3797

Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, *125*, 1-10. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006

Aguilera, A., Dablanc, L., & Rallet, A. (2018). L'envers et l'endroit des plateformes de livraison instantanée. *Réseaux, n° 212*(6), 23-49.

Akrich, M. (2006). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. Dans Centre de sociologie de l'innovation (Éd.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris, France : Mines Paris, les Presses.

Akrich, M. (2010). Comment décrire les objets techniques ? *Techniques Culture, n° 54-55*(1), 205-219.

Allard, L. (2005). Termitières numériques. *Multitudes, no 21*(2), 79-86.

Allard, L. (2008). L'impossible politique des communautés à l'âge de l'expressivisme digital. *Cahiers Sens public, n° 7-8*(3), 105-126.

Allard, L., & Blondeau, O. (2007). L'activisme contemporain : Défection, expressivisme, expérimentation. *Rue Descartes, n° 55*(1), 47-58.

Allard, L., & Vandenberghe, F. (2003). Express yourself ! Les pages perso. *Réseaux, no 117*(1), 191-219.

Alloing, C., & Pierre, J. (2017). *Le Web affectif : Une économie numérique des émotions*. Bry-sur-Marne, France : INA éditions.

Alloing, C., & Pierre, J. (2019). Une approche praxéologique des métriques numériques : Mesurer le community management pour quoi faire ? *Revue Communication & professionnalisation*, (9), 85-108. https://doi.org/10.14428/rcompro.vi9.54553

Appel, V., Boulanger, H., & Massou, L. (2010). *Chapitre 1. Dispositif[s] : Discerner, discuter, distribuer*. *Les dispositifs d'information et de communication* (pp. 9-16). Paris, France : De Boeck Supérieur. Repéré à https://www-cairn-info.scd1.univ-fcomte.fr/les-dispositifs-d-information-et-de-communication--9782804162429-page-9.htm

Appel, V., & Heller, T. (2010). *Chapitre 3. Dispositif et recherche en communication des organisations*. *Les dispositifs d'information et de communication* (pp. 39-57). Paris, France : De Boeck Supérieur. Repéré à https://www.cairn.info/les-dispositifs-d-information-et-de-communication--9782804162429-page-39.htm?contenu=resume

Attour, A., & Depret, M.-H. (2016). Les TIC vertes au service d'un écosystème plus durable ? *I2D Information, données documents, Volume 53*(1), 34-35.

Autant, É. (2010). Le partage : Un nouveau paradigme ? *Revue du MAUSS*, (35), 587-610. https://doi.org/10.3917/rdm.035.0587

Ayache, M., & Laroche, H. (2010). La construction de la relation managériale. *Revue française de gestion, n° 203*(4), 133-147.

Aykut, S. C., & Dahan, A. (2014). *Gouverner le climat ? : Vingt ans de négociations internationales*. Paris, France : Presses de Sciences Po.

Bachelard, G. (2004). *La formation de l'esprit scientifique : Contribution à une psychanalyse de la connaissance*. Paris, France : Librairie philosophique J. Vrin.

Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013a). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pourparler de participation ? *Idées économiques et sociales*, (173), 25-32. https://doi.org/10.3917/idee.173.0025

Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013b). *L'empowerment : Une pratique émancipatrice*. Paris : La Découverte.

Badot, O., & Denner, E. (2020, 3 mars). Leçons de l´étude de l'ObSoCo sur les perspectives utopiques des Français pour le commerce et la distribution. Communication présentée au Prospective du commerce dans la société 4.0, ESCP Business School. Repéré à https://www.escpeurope.eu/node/27682

Badouard, R., Mabi, C., & Monnoyer-Smith, L. (2016). Le débat et ses arènes. *Questions de communication, n° 30*(2), 7-23.

Bailly, A., & Boudot-Antoine, F. (2018). Renforcement et transgression du cadre de l'intermédiation numérique. *Réseaux, n° 212*(6), 121-148.

Balazard, H. (2013). Community organizing. *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. Paris : GIS Démocratie et Participation. Repéré à http://www.dicopart.fr/fr/dico/community-organizing.

Balsiger, P. (2017). *Chapitre 7—La consommation engagée*. Paris : Presses de Sciences Po. Repéré à https://www.cairn.info/sociologie-plurielle-des-comportements-politiques--9782724620153-page-193.htm

Barbrook, R. (2000). *L'économie du don high tech*. Paris, France : Éditions de l'Éclat. Repéré à https://www.cairn.info/libres-enfants-du-savoir-numerique--9782841620432-page-141.htm

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris, France : Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.bard.2013.01

Bauman, Z. (2008). *S'acheter une vie : Essai*. Traduction par C. Rosson, Paris, France : J. Chambon.

Baygert, N. (2013). La marque politique : Vecteur de sens et moteur d'engagement citoyen. *Communication management, Vol. 10*(2), 47-59.

Beaudouin, V. (2011). Prosumer. *Communications, n° 88*(1), 131-139.

Beauvisage, T., Beuscart, J.-S., Cardon, V., Mellet, K., & Trespeuch, M. (2013). Notes et avis des consommateurs sur le web. *Réseaux, n° 177*(1), 131-161.

Beer, D. (2009). Power through the algorithm? Participatory web cultures and the technological unconscious: *New Media & Society*. https://doi.org/10.1177/1461444809336551

Belk, R. W., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer & marketing research*. Los Angeles, États-Unis d'Amérique : Sage Publication.

Benkler, Y. (2004). Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production. *The Yale Law Journal, 114*(2), 273-358. https://doi.org/10.2307/4135731

Benmoyal-Bouzaglo, S., Boissinot, A., & Paraschiv, C. (2020). Le marketing en acte des non-spécialistes : Le cas des particuliers vendeurs en ligne de produits d'occasion. *Annales des Mines—Gérer et comprendre, N° 139*(1), 1-11.

Benoît-Moreau, F., Parguel, B., & Lunardo, R. (2017). *Des vertus écologiques de la consommation collaborative. Le cas des plateformes d'échange d'objets entre particuliers* (Rapport No. hal-01787244). *Post-Print*. HAL. Repéré à https://ideas.repec.org/p/hal/journl/hal-01787244.html

Bernard, F. (2002). Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC. Dans R. Boure (Éd.), *Les origines des sciences de l'information et de la communication : Regards croisés* (pp. 125-152). Villeneuve d'Ascq, France : Presses universitaires de Septentrion.

Bernard, F., & Joule, R. V. (2004). Lien, sens et action : Vers une communication engageante. *Communication et organisation*, (24). https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2918

Bernard, Y. (2004). La netnographie : Une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation. *Décisions Marketing*, (36), 49-62.

Berten, A. (1999). Dispositif, médiation, créativité : Petite généalogie. *Hermès, La Revue, n° 25*(3), 31-47.

Berthelot-Guiet, K., & Marcon, C. (2013). La marque : Objet communicationnel. *Communication management, Vol. 10*(1), 5-9.

Beuscart, J.-S., & Flichy, P. (dir.) (2018). Les activités menées sur les plateformes numériques - I, *Réseaux,* vol. 6, n°212. Repéré à https://www.cairn.info/revue-reseaux-2018-6.htm

Beuscart, J.-S., & Flichy, P. (2018b). Plateformes numériques. *Réseaux, n° 212*(6), 9-22.

Beuscart, J.-S., & Flichy, P. (dir.) (2019). Les activités menées sur les plateformes numériques - II, *Réseaux,* vol. 1, n°213. Repéré à https://www.cairn.info/revue-reseaux-2019-1.htm

Beuscart, J.-S., Peugeot, V., & Pharabod, A.-S. (2017). Gouverner numériquement les conduites ? Les technologies de la transition écologique. Dans *Sociologie de la consommation et des usages (RT11)*. Congrès de l'Association Française de Sociologie (AFS), Amiens. Repéré àhttps://www.academia.edu/36101164/Gouverner_num%C3%A9riquement_les_conduites_Les_technologies_de_la_transition_%C3%A9cologique

Block, P. (1987). *The empowered manager: Positive political skill at work*. San Francisco, États-Unis d'Amérique : Jossey-Bass Publishers.

Blondiaux, L. (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie : Actualité de la démocratie participative*. Paris, France : La République des idées, Seuil.

Blondiaux, L. (2015). *L'engagement citoyen et la démocratie participative*. Salle des Etats, hôtel de ville de Dijon : Assemblée plénière des commissions de quartier de la ville de Dijon.

Boltanski, L. (2008). *Rendre la réalité inacceptable : À propos de « La production de l'idéologie dominante »*. Paris, France : Demopolis.

Boltanski, L. (2009). *De la critique : Précis de sociologie de l'émancipation*. Paris, France : Gallimard.

Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, France : Gallimard.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Paris, France : Gallimard.

Bonenfant, M., & Genvo, S. (2014). Une approche située et critique du concept de gamification. *Sciences du jeu*, (2). https://doi.org/10.4000/sdj.286

Bonnet, F. (2017). Téléconseillers et community managers : Quelles professionnalités pour la médiation entreprise-publics à l'heure du numérique ? *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (19), 113-123. https://doi.org/10.4000/communiquer.2232

Bonneuil, C. (2015). Anthropocène (point de vue 2). Dans D. Bourg & A. Papaux (Éds), *Dictionnaire de la pensée écologique*. Paris, France : PUF.

Bonneuil, C., & Fressoz, J.-B. (2013). *L'événement anthropocène : La Terre, l'histoire et nous*. Paris, France : Éditions du Seuil.

Bonneville, L., Grosjean, S., & Lagacé, M. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal, Canada: G. Morin.

Botsman, R. (2013, 21 novembre). The Sharing Economy Lacks A Shared Definition. *Fast Company*. Repéré à https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition

Botsman, R. (2015, 27 mai). Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption–And What Isn't? *Fast Company*. Repéré à https://frama.link/GNH4xFok

Botsman, R. (2016, juin). *Nous avons arrêté de faire confiance aux institutions et commencé à faire confiance à des inconnus*. Repéré à https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_we_ve_stopped_trusting_institutions_and_started_trusting_strangers?language=fr

Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: How collaborative consumption is changing the way we live*. Londres, Royaume-Unis: Collins.

Bouillon, J.-L. (2009). Comprendre l'organisation par la communication... Sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation. Dans *Actes du colloque « Nouvelles tendances en communication organisationnelle* ». Ottawa, Canada.

Bouillon, J.-L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : Glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation*, (31), 7-25. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.90

Bouillon, J.-L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2008). Dans *Approches communicationnelles des organisations*. Toulouse, France : Presses universitaires du Mirail.

Boulay, S. (2015). Usurpation de l'identité citoyenne dans l'espace public : Astroturfing, communication et démocratie. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

Bouquillion, P. (2013). Socio-économie des industries culturelles et pensée critique : Le Web collaboratif au prisme des théories des industries culturelles. *Les Enjeux de l'information et de la communication*. Repéré à https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2013/supplement-a/05-socio-economie-des-industries-culturelles-et-pensee-critique-le-web-collaboratif-au-prisme-des-theories-des-industries-culturelles/

Bouquillion, P., & Matthews, J. T. (2010). *Le Web collaboratif : Mutations des industries de la culture et de la communication*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.

Bouquillion, P., Miège, B., & Moeglin, P. (2013). *L'industrialisation des biens symboliques : Les industries créatives en regard des industries culturelles*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.

Bouquillion, P., Miège, B., & Moeglin, P. (2015). Industries du contenu et industries de la communication. Contribution à une déconstruction de la notion de créativité. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, (16/3), 17-26.

Bourdaa, M. (2016). La promotion par les créations des fans. *Raisons politiques, N° 62*(2), 101-113.

Bourg, D. (2012). Transition écologique, plutôt que développement durable. *Vraiment durable, n° 1*(1), 77-96.

Bourg, D., & Papaux, A. (2015). Pensée écologique. Dans D. Bourg & A. Papaux (Éds), *Dictionnaire de la pensée écologique*. Paris, France : PUF.

Breton, P. (2000). *Le culte de l'Internet : Une menace pour le lien social ?* Paris, France : La Découverte.

Broca, S. (2008). Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective. *Tic&société*, (Vol. 2, n° 2). https://doi.org/10.4000/ticetsociete.451

Broca, S. (2015, janvier). *Les deux critiques du capitalisme numérique*. Manuscrit soumis pour publication. Repéré à https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01137521

Broca, S. (2020, 1 mars). Le numérique carbure au charbon. *Le Monde diplomatique*. Repéré à https://www.monde-diplomatique.fr/2020/03/BROCA/61553

Brundtland, G. H. (1989). *Notre avenir à tous*. Montréal, Canada : Ed. du fleuve : Les Publications du Québec.

Bullich, V. (2015). Régulation des pratiques amateurs et accompagnement de la professionnalisation : La stratégie de YouTube dans la course aux contenus exclusifs. *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, (16/3), 27-42.

Bullich, V. (2018). La « plateformisation » de la formation. *Distances et médiations des savoirs. Distance and Mediation of Knowledge, 2018*(21). https://doi.org/10.4000/dms.2096

Bullich, V., & Guignard, T. (2014). Les plates-formes de contenus numériques : Une nouvelle intermédiation ? Dans *La culture et ses intermédiaires : Dans les arts, le numérique et les industries créatives*. Paris : Archives contemporaines.

Caillé, A. (2008). Au-delà de l'intérêt (Éléments d'une théorie anti-utilitariste de l'action I). *Revue du MAUSS, n° 31*(1), 175-200.

Caillé, A. (2009). *Théorie anti-utilitariste de l'action : Fragments d'une sociologie générale*. Paris, France : La Découverte, 2009.

Caillé, A. (2019). *Extensions du domaine du don : Demander, donner, recevoir, rendre*. Arles, France : Actes Sud.

Caillé, A., & Chanial, P. (2014). *Du convivialisme comme volonté et comme espérance*. Paris, France : la Découverte.

Caillé, A., Chanial, P. & Tarragoni F. 'émanciper, oui, mais de quoi ?. Revue du MAUSS, 48(2), 5-28. https://doi.org/10.3917/rdm.048.0005

Cardon, D. (2010). *La démocratie Internet : Promesses et limites*. Paris, France : La République des idées, Seuil.

Cardon, D. (2012). Les origines hippies de la révolution digitale. Caen, France : C&F éditions.

Cardon, D. (2015). *À quoi rêvent les algorithmes : Nos vies à l'heure des big data*. Paris : La République des idées, Seuil.

Cardon, D., & Casilli, A. A. (2015). *Qu'est-ce que le digital labor ?* Bry-sur-Marne, France : INA éditions.

Carion, F. (2007). Pour une approche communicationnelle des organisations de mouvement social. *Communication et organisation*, (31), 64-77. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.124

Casilli, A. A. (2015). Digital labor : Travail, technologies et conflictualités. Dans *Qu'est-ce que le Digital Labor ?* Bry-sur-Marne : Ina éditions.

Casilli, A. A., & Cardon, D. (2015, 7 septembre). Qu'est-ce que le digital labor ? *La Revue des Médias*. Repéré à http://larevuedesmedias.ina.fr/quest-ce-que-le-digital-labor

Castra, M. (2012). Expertise. *Sociologie*. Repéré à http://journals.openedition.org/sociologie/1211

Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, *n° 39*(2), 179-185.

Certeau, M. de. (1990). *L'invention du quotidien, tome 1 : Arts de faire*. Paris, France : Gallimard.

Chansou, M. (1994). Développement durable, un nouveau terme clé dans les discours politiques. *Mots. Les langages du politique*, *39*(1), 99-105. https://doi.org/10.3406/mots.1994.1891

Chatillon, E. A. de, & Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, *n° 23*(2), 13-36.

Chatterton, P., Hopkins, R., & Cutler, A. (2013). *Un écologisme apolitique ? : Débat autour de la transition*. Traduction par Réseau Transition Québec, Montréal (Québec), Canada : les Éd. Écosociété.

Chiapello, È. (2016). La critique des instruments de gestion comme critique du capitalisme. Dans T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet (Éds), *Communication et organisation : Perspectives critiques* (pp. 67-80). Villeneuve d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion. Repéré à http://books.openedition.org/septentrion/7399

Colin, N., & Verdier, H. (2015). *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*. Paris, France : A. Colin.

Collomb, C. (2015a). Des communautés numériquement constituées : Vers une grammatisation des relations. Dans *Sciences, techniques et société Recherches sur les technologies digitales* (pp. 47-58). Paris : L'Harmattan.

Collomb, C. (2015b, novembre). *Google, une entreprise de mise en foule de la multitude*. Manuscrit soumis pour publication. Repéré à https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01253751

Colporterre. (2014). Quelles définitions de la consommation collaborative ? *Brest économie sociale et solidaire*. Repéré à http://www.eco-sol-brest.net/Quelles-definitions-de-la.html

Comité 21. (2006). Cadre institutionnel. Repéré à http://www.agenda21france.org/agenda-21-de-territoire/pour-agir/cadre-institutionnel.html

Communication publique et politique. (2018). Dans *Dynamiques des recherches en sciences de l'information et de la communication* (CPDirSIC). Echirolles, France : Conférence permanente des directeurs·rices des unités de recherche en sciences de l'information et de la communication. Repéré à http://cpdirsic.fr/wp-content/uploads/2019/08/dyresic-web-08-2019.pdf

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471-482. https://doi.org/10.5465/AMR.1988.4306983

Conseil Constitutionnel. (2004). Charte de l'environnement de 2004. *Conseil-constitutionnel.fr*. Repéré à https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/charte-de-l-environnement-de-2004

Cooren, F., & Robichaud, D. (2019). Les approches constitutives. Dans S. Grosjean & L. Bonneville (Éds), *La communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*. Montréal (Québec), Canada : Chenelière Éducation.

Corcuff, P. (2003). Pour une épistémologie de la fragilité. Plaidoyer en vue de la reconnaissance scientifique de pratiques transfrontalières. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, (XLI-127), 233-234. https://doi.org/10.4000/ress.519

Corcuff, P. (2011). Le savant et le politique. *SociologieS*. Repéré à http://journals.openedition.org/sociologies/3533

Cordelier, B., & Breduillieard, P. (2012). Performativité des chartes d'utilisation des réseaux socionumériques en entreprise. Une pragmatique par l'engagement et la contrainte. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° *13/1*(1), 127-142.

Cour des Comptes. (2014, 25 septembre). La politique de promotion des agendas 21 locaux. *Cour des comptes*. Repéré à https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-politique-de-promotion-des-agendas-21-locaux

Cova, B., & Pace, S. (2006). Brand community of convenience products: New forms of customer empowerment – the case "my Nutella The Community". *European Journal of Marketing, 40*(9/10), 1087-1105. https://doi.org/10.1108/03090560610681023

Cusset, Y. (2001). *Habermas : L'espoir de la discussion*. Paris, France : Éditions Michalon.

D'Almeida, N. (2005). De l'environnement au développement durable, l'institution d'un objet et la configuration d'une question. *Communication et organisation*, (26), 12-24. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3268

Dacheux, É. (2001). *5. Les associations dans l'espace public européen*. Paris : La Découverte. Repéré à https://www.cairn.info/association-democratie-et-societe-civile--9782707135001-page-165.htm

Dagnaud, M. (2010). Le web, ce laboratoire du capitalisme sympa. *Le Débat, n° 160*(3), 161-176.

Dalbin, S. (2016). Économie collaborative et développement durable. *I2D Information, données documents, Volume 53*(1), 40-41.

Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). « Les salariés sont de plus en plus autonomes, c'est l'ère de l'empowerment ! ». Dans *Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 120-128). Paris : La Découverte. Repéré à https://www.cairn.info/petit-breviaire-des-idees-recues-en-management--9782707160140-p-120.htm

Davallon, J. (2004). Objet concret, objet scientifique, objet de recherche. *Hermès, La Revue, n° 38*(1), 30-37.

Debroux, J. (2018). Les ressorts de l'engagement dans une pratique de consommation collaborative. *L'Homme la Société, n° 207*(2), 185-217.

Delcambre, P. (2008). Un état des recherches sur les « communications organisationnelles » en France (2000-2007) : L'âge de la transmission ? *Sciences de la société*, (74), 11-25.

Demailly, D., Francou, R., Kaplan, D., & Saujot, M. (2017). Faire converger les transitions numérique et écologique. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement, N° 87*(3), 13-16.

Desjeux, D., & Moati, P. (2016). *Consommations émergentes : La fin d'une société de consommation ?* Lormont, France : le Bord de l'eau.

Desmoulins, L., Alloing, C., & Mohli, V. (2018). L'influence n'est-elle que donnée(s) ? Médiations et négociations dans les agences de communication « influenceurs ». *Communication Organisation, n° 54*(2), 29-40.

Dieuaide, P., Paulré, B., & Vercellone, C. (2003). Le capitalisme cognitif - Un nouveau système historique d'accumulation.

Dion, C. M. en scène ou réalisateur, Laurent, M., & Stahl, F. (2015). *Demain*. Édition vidéo France Télévisions distribution.

Dubuisson-Quellier, S. (2015). Consommation (durable). Dans *Dictionnaire de la pensée écologique* Paris : PUF Quadrige.

Dujarier, M.-A. (2014). *Le travail du consommateur : De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*. Paris : La Découverte.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *Le libellio, 9*(2), 13-26.

Dupuy-Salle, M., & Schmitt, L. (2019). Ulule, du courtage à la structuration des pratiques de création dans l'édition, la musique et l'audiovisuel. *Tic&société*, (Vol. 13, N° 1-2), 97-132. https://doi.org/10.4000/ticetsociete.3154

Duvoux, N., & Boltanski, L. (2011). Le pouvoir est de plus en plus savant. *La Vie des idées*. Repéré à http://www.laviedesidees.fr/Le-pouvoir-est-de-plus-en-plus-savant.html

Ekeland, M., Landier, A., & Tirole, J. (2016). Renforcer le capital-risque français. *Notes du conseil d'analyse économique, n° 33*(6), 1-12.

Ellul, J. (1977). *Le système technicien*. Paris, France : Calmann-Lévy.

Ellul, J. (1988). *Le bluff technologique*. Paris, France : Hachette.

Fairclough, N. (2005). Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies, 26*(6). https://doi.org/10.1177/0170840605054610

Farchy, J., & Jutant, C. (2015). Les biens culturels « d'occasion » : Des marchés en mutation. *Réseaux, n° 192*(4), 203-233.

Fayn, M.-G., Garets, V. des, & Rivière, A. (2019). Mieux comprendre l'empowerment du consommateur. *Revue française de gestion, N° 278*(1), 121-145.

Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach. *American Behavioral Scientist, 21*(4), 614-624. https://doi.org/10.1177/000276427802100411

Ferreboeuf, H. (2019). Pour une sobriété numérique. *Futuribles, N° 429*(2), 15-31.

Filippova, D. (2015). *Société collaborative : La fin des hiérarchies*. Paris, France : Rue de l'échiquier : OuiShare.

Fing, & Ouishare. (2015). *Cartographie des acteurs de la consommation collaborative*. ShaREvolution. Repéré à https://frama.link/mcdjg0dJ

Fisher, E. (2012). How Less Alienation Creates More Exploitation? Audience Labour on Social Network Sites. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, *10*(2), 171-183.

Flichy, P. (2019). Le travail sur plateforme. *Réseaux, n° 213*(1), 173-209.

Flipo, F. (2014). Les trois conceptions du développement durable. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Vol. 5, n°3). https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10493

Flipo, F., Deltour, F., & Dobré, M. (2016). Les technologies de l'information à l'épreuve du développement durable, How do information technologies stand the test of sustainable development? *Natures Sciences Sociétés*, *24*(1), 36-47. https://doi.org/10.1051/nss/2016007

Floris, B. (1996). *La communication managériale : La modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.

Floris, B. (2000). La gestion symbolique : Entre ingénierie et manipulation. *Sciences de la Société*, (50(1)), 173-195.

Floris, B. (2001). Communication et gestion symbolique dans le marketing. *Les Enjeux de l'information et de la communication, Volume 2001*(1), 49-61.

Floris, B. (2016). Du miroir de l'excellence à l'effondrement de soi. Management de la subjectivité et souffrance psychique au travail. Dans T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet (Éds), *Communication et organisation : Perspectives critiques* (pp. 81-92). Villeneuve d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion. Repéré à http://books.openedition.org/septentrion/7401

Floris, B., & Ledun, M. (2005). Le marketing, technologie politique et forme symbolique du contrôle social. *Études de communication*, (28), 125-140.

Fossier, A., & Gardella, É. (2003). Insularités théoriques. De la circulation conceptuelle à la communication langagière entre chercheurs. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, (3), 105-113. https://doi.org/10.4000/traces.3583

Foucault, M. (1984). Deux essais sur le sujet et le pourvoir. Dans H. L. Dreyfus & P. Rabinow, *Michel Foucault : Un parcours philosophique : Au-delà de l'objectivité et de la subjectivité : Avec un entretien et deux essais de Michel Foucault*. Traduction par G. Barbedette & F. Durand-Bogaert, Paris, France : Gallimard.

Fuchs, C. (2014). *Digital labour and Karl Marx*. New York, NY, Etats-Unis d'Amérique : Routledge, Taylor & Francis Group.

Fuchs, C., & Sevignani, S. (2013). What Is Digital Labour? What Is Digital Work? What's their Difference? And Why Do These Questions Matter for Understanding Social Media? *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, *11*(2), 237-293. https://doi.org/10.31269/triplec.v11i2.461

Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. (2009). Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation. *Journal of Management Information Systems*, *26*(3), 71-102. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260303

Gagnon, A. (2015). Pouvoir. *Le lexique socius*. Chaire de recherche du Canada en histoire de l'édition et sociologie du littéraire. Repéré à http://ressources-socius.info/index.php/lexique/21-lexique/160-pouvoir

Galibert, O. (2004). Vendre, donner, discuter. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, *Volume 2004*(1), 1-8.

Galibert, O. (2013). L'injonction participative au débat environnemental en ligne : Imaginaires d'Internet, démocratie environnementale et communication engageante. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, (14/1), 35-49.

Galibert, O. (2014). Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management. *Communication et organisation*, (46), 265-278. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4814

Galibert, O. (2015a). Le Community management : Une instrumentalisation de l'espace public, de la lutte pour la reconnaissance et de la logique de don. *Communication & management, 12*(2), 67-80. https://doi.org/10.3917/comma.122.0067

Galibert, O. (Éd.). (2015b). *Territoires urbains en transition : Un quartier populaire en résilience socio-écologique*. Dijon, France : Éditions universitaires de Dijon.

Galibert, O. (2016). Exploration des enjeux de la demande sociale pour les SIC. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (8). https://doi.org/10.4000/rfsic.1902

Galibert, O., & Peirot, N. (2017). Entre « encadrement » et « débordement » : Une approche des enjeux du community management dans le champ de la démocratie locale. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (19), 59-77. https://doi.org/10.4000/communiquer.2166

Gallarino, A. (2013). Jenkins Reloaded : Évolution de la pensée d'Henry Jenkins de Textual Poachers à (l'avant) Spreadable Media. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, (112), 115-120. https://doi.org/10.4000/terminal.580

Galluzzo, A., & Galan, J.-P. (2013). L'apport de l'ethnographie multisite à l'étude du consommateur fan. *La Revue des Sciences de Gestion, N° 261-262*(3), 139-145.

Ganz, M. (2011). Public Narrative, Collective Action, and Power. Dans *Accountability through public opinion: From inertia to public action*. Washington, D.C.: The World Bank.

Ganz, M. (2014). Leading Change. Leadership, Organization, and Social Movements. Dans *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Review Press.

Gardère, É. (2012). Institution communicante et nouveau management public. *Communication et organisation*, (41), 27-39. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3706

Gardère, E., Bouillon, J.-L., & Loneux, C. (2019). Le « collaboratif » dans les organisations : Une question de communication. *Communication et organisation*, (55), 9-22.

Garel, G. (2011). *Le management de projet*. Paris, France : La Découverte.

Gaudin, J.-P. (2010). La démocratie participative. *Informations sociales, n° 158*(2), 42-48.

Gaxie, D. (1978). *Le cens caché : Inégalités culturelles et ségrégation politique*. Paris, France : Éditions du Seuil.

Gilbert, Y. (2015). Penser l'empowerment, la participation ou l'activation : La lente et difficile émergence du concept d'acteur en sociologie. *Sciences et actions sociales*. Repéré à https://www.sas-

revue.org/17-varia/16-penser-l-empowerment-la-participation-ou-l-activation-la-lente-et-difficile-emergence-du-concept-d-acteur-en-sociologie

Gillespie, T. (2010). The politics of 'platforms'. *New Media & Society*, *12*, 347-364. https://doi.org/10.1177/1461444809342738

Gillespie, T. (2017, 24 août). The platform metaphor, revisited. *Culture digitally*. Repéré à http://culturedigitally.org/2017/08/platform-metaphor/

Giroux, N. (2003). Chapitre 2. L'étude de cas. Dans Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Colombelles, France : EMS management & société.

Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Field Observations. *Social Forces*, *36*(3), 217-223. https://doi.org/10.2307/2573808

Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail : Quête du sens, critique de la raison économique*. Paris, France : Galilée.

Gorz, A. (1991). *Capitalisme, socialisme, écologie : Désorientations, orientations*. Paris, France : Galilée.

Gorz, A. (2003). *L'immatériel : Connaissance, valeur et capital*. Paris, France : Galilée.

Gorz, A. (2017). De la mise au travail à la production de soi. *EcoRev'*, *N° 45*(2), 17-28.

Granjon, F. (2012). *Reconnaissance et usages d'Internet : Une sociologie critique des pratiques de l'informatique connectée*. Paris, France : Transvalor-Presses des Mines.

Grawitz, M. (2000). *Méthodes des sciences sociales*. Paris, France: Dalloz.

Grimaud, E., Tastevin, Y. P., & Vidal, D. (2017). Low tech, high tech, wild tech. Réinventer la technologie ? *Techniques Culture*, *n° 67*(1), 12-29.

Haber, S. (2001). *Jürgen Habermas : Une introduction*. Paris, France : Pocket : La Découverte.

Haber, S. (2018). Actualité et transformation du concept d'exploitation. L'exemple du « travail numérique ». *Actuel Marx*, (63), 70-85. https://doi.org/10.3917/amx.063.0070

Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1, Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. Traduction par J.-M. Ferry, Paris, France : Fayard.

Habermas, J. (2003). *4. Trente ans plus tard : Remarques sur Connaissance et intérêt*. Paris : La Découverte. Repéré à https://www.cairn.info/ou-en-est-la-theorie-critique--9782707139344-page-93.htm

Habermas, J. (2006). *Connaissance et intérêt*. Traduction par G. Clémençon & J.-M. Brohm, Paris, France : Gallimard.

Habibi, M. R., Davidson, A., & Laroche, M. (2017). What managers should know about the sharing economy. *Business Horizons*, *60*(1), 113-121. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.007

Hagel, J., & Armstrong, A. G. (1997). *Net gain: Expanding markets through virtual communities*. Boston (Mass.), Etats-Unis d'Amérique: Harvard Business School Press.

Hamel, J. (2016). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris, France : L'Harmattan. Repéré à http://classiques.uqac.ca/contemporains/hamel_jacques/etude_de_cas_et_sciences_sociales/etude_de_cas.html

Hardt, M., & Negri, A. (2004). *Multitude : Guerre et démocratie à l'âge de l'Empire*. Traduction par N. Guilhot, Montréal, Canada : Boréal.

Heller, T. (2016). Gestion symbolique et dispositif communicationnaire. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9). https://doi.org/10.4000/rfsic.2171

Heller, T., Huët, R., & Vidaillet, B. (2016). Introduction. Dans *Communication et organisation : Perspectives critiques* (pp. 21-28). Villeneuve d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion. Repéré à http://books.openedition.org/septentrion/7380

Hervé-Bazin, C. (2016). Le renouveau de la conscience environnementale. Dans T. Libaert, *La communication environnementale*. Paris : CNRS éditions.

Himanen, P. (2001). *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*. Traduction par C. Leblanc, Paris, France : Exils.

Honneth, A. (2013). *La lutte pour la reconnaissance*. Traduction par P. Rusch, Paris, France : Gallimard.

Honneth, A., & Hartmann, M. (2008). Les paradoxes du capitalisme. Dans *La société du mépris : Vers une nouvelle théorie critique*. Traduction par O. É. scientifique Voirol, P. Rusch, & A. Dupeyrix, Paris, France : La Découverte.

Hopkins, R. (2010). *Manuel de transition : De la dépendance au pétrole à la résilience locale*. Montréal, Canada : Écosociété.

Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *WIRED*. Repéré à https://www.wired.com/2006/06/crowds/

Illich, I. (2014). *La convivialité*. Paris, France : Éditions Points.

Imhoff, C. (2017). L'émergence de nouveaux collectifs de travail : Ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise. *Management Avenir, N° 93*(3), 85-102.

Jacquet, É. (2015). Le « prêt payant ». Les paradoxes de l'économie collaborative. *Réseaux, n° 190-191*(2), 99-120.

Jammet, T. (2018). L'activité de community management à l'épreuve de l'architecture algorithmique du web social. *Réseaux, n° 212*(6), 149-178.

Jammet, T. (2019). Calmer le râleur. *Terrains travaux, N° 34*(1), 137-161.

Jarrige, F., Tornatore, J.-L., Ploussou-Plesse, M., Bouchet, T., Chambarlhac, V., & Sencébé, Y. (2016, septembre). Atelier « Penser la/les transition(s) ». Histoire et sciences sociales devant l'urgence du temps. Centre Georges Chevrier. Repéré à https://frama.link/N5W5K2Lb

Jenkins, H. (1992). *Textual Poachers: Television Fans and Participatory Culture,*. New York : Routledge.

Jenkins, H. (2014). *La culture de la convergence : Des médias au transmédia*. Traduction par C. Jaquet, Paris : Armand Colin.

Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture*. New York, Etats-Unis d'Amérique: New York University Press.

Jenkins, H., Ito, M., & Boyd, D. (2017). *Culture participative : Une conversation sur la jeunesse, l'éducation et l'action dans un monde connecté*. Traduction par B. Barrière, Caen, France : C&F éditions.

John, Nicholas A. (2013). The Social Logics of Sharing. *The Communication Review*, *16*(3), 113-131. https://doi.org/10.1080/10714421.2013.807119

John, Nicholas A. (2017). *The age of sharing*. Malden (Mass.), États-Unis d'Amérique : Polity.

John, Nicholas A., & Sützl, W. (2016). The rise of 'sharing' in communication and media studies. *Information, Communication & Society*, *19*(4), 437-441. https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1115888

John, Nicolas A. (2013). Sharing, Collaborative Consumption and Web 2.0. *Media@LSE*, (26). Repéré à https://collaborativeeconomy.com/research/sharing-collaborative-consumption-and-web-2-0/

Jouët, J. (2000). Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux. Communication—Technologie—Société*, *18*(100), 487-521. https://doi.org/10.3406/reso.2000.2235

Jouët, J., & Caroff, C. L. (2013). Chapitre 7—L'observation ethnographique en ligne. *U*, 147-165.

Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin.

Kelkar, S. (2018). Engineering a platform: The construction of interfaces, users, organizational roles, and the division of labor. *New Media & Society*, *20*(7), 2629-2646. https://doi.org/10.1177/1461444817728682

Kelly, K. (1995). *Out of control: The new biology of machines*. London, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord : Fourth Estate.

Kirszbaum, T. (2013, 12 novembre). Vers un empowerment à la française ? *La Vie des Idées*. Repéré à https://laviedesidees.fr/Vers-un-empowerment-a-la-francaise.html

Kozinets, R. V. (2010). *Netnography: Doing ethnographic research online*. Los Angeles (CA), États-Unis d'Amérique : Sage Publications.

Kozinets, R. V. (2015). *Netnography: Redefined*. Los Angeles, États-Unis d'Amérique : Sage Publications.

Krauz, A. (2015, 15 mai). Transition towns, or the desire for an urban alternative. Traduction par O. Waine. Repéré à https://www.metropolitiques.eu/Transition-towns-or-the-desire-for.html

Kreiss, D. (2015). Chapter 7: Structuring Electoral Participation: The Formalization of Democratic New Media Campaigning, 2000–2008. Dans *Democratizing Inequalities: Dilemmas of the New Public Participation* (pp. 125-142). New York, États-Unis d'Amérique : NYU Press. Repéré à https://www.jstor.org/stable/j.ctt1287js3

Krieg-Planque, A. (2010). La formule "développement durable" : Un opérateur de neutralisation de la conflictualité. *Langage et société, n° 134*(4), 5-29.

Kristeva, J. (1968). Le texte clos. *Langages*, *3*(12), 103-125. https://doi.org/10.3406/lgge.1968.2356

Labarthe, F., & Trainoir, M. (2019). Explorer les déclinaisons de l'empowerment en régime numérique. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, (125-126). https://doi.org/10.4000/terminal.5570

Laigle, L. (2013). Pour une transition écologique à visée sociétale. *Mouvements*, (75), 135-142. https://doi.org/10.3917/mouv.075.0135

Latour, B. (2005). *La science en action : Introduction à la sociologie des sciences*. Traduction par M. Biezunski, Paris, France : La Découverte.

Latzko-Toth, G., & Proulx, S. (2013). Chapitre 2—Enjeux éthiques de la recherche sur le Web. *U*, 32-52.

Le Bon, G. (2013). *Psychologie des foules*. Paris, France : PUF.

Le Moënne, C. (1990). *L'ère des « communicateurs » ? : Enjeux sociaux et politiques du phénomène de « la communication d'entreprise » en France (1968-1988)*. Thèse de doctorat. Rennes 1. Repéré à http://www.theses.fr/1990REN11001

Le Moënne, C. (2008). L'organisation imaginaire ? *Communication et organisation*, (34), 130-152. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.637

Le Moënne, C. (2016a). Crise de la critique idéologico-politique et recherches en Sciences humaines et sociales. Dans T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet (Éds), *Communication et organisation : Perspectives critiques* (pp. 45-56). Villeneuve d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion. Repéré à http://books.openedition.org/septentrion/7391

Le Moënne, C. (2016b). Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9). https://doi.org/10.4000/rfsic.2464

Le Moënne, C., & Gallot, S. (2015). Les recherches en communication organisationnelle en France : Quelques éléments de bilans et de perspectives. Entretien avec Christian Le Moënne, réalisé par Sidonie Gallot. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (13), 123-143. https://doi.org/10.4000/communiquer.1586

Lehu, J.-M. (2012). *L'encyclopédie du marketing*. Paris, France : Eyrolles.

Lépine, V. (2018). *Communication organisationnelles et managériales : Dynamiques de professionnalisation et enjeux de normalisation, valuation, évaluation* (Rapport No. Volume 1 : Synthèse problématisée des recherches, approfondissements et perspective). Université Grenoble Alpes.

Lessig, L. (2008). *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy*. Londres, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord : Bloomsbury.

Lévi-Strauss, C. (1990). *Anthropologie structurale*. Paris, France : Plon.

Lévi-Strauss, C. (1996). *La pensée sauvage*. Paris, France : Pocket, 1996, cop.

Libaert, T. (2010). *Communication et environnement, le pacte impossible*. Pairs : PUF.

Libaert, T. (Éd.). (2016). *La communication environnementale*. Paris : CNRS Éditions.

Liger, P., & Rohou, G. (2016). *L'empowerment : Donner aux salariés le pouvoir d'initiative*. Paris, France : Dunod.

Loneux, C. (2010). Enjeux de gouvernance à l'épreuve des discours de la RSE. *Communication et organisation*, (37), 53-63. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1264

Loneux, C., & Huet, R. (2009). Le tournant institutionnel de la RSE à l'épreuve de l'analyse communicationnelle. *Revue Française de Socio-Économie*, (4), 117-134. https://doi.org/10.3917/rfse.004.0117

Lordon, F. (1962-. (2011). *L'intérêt souverain : Essai d'anthropologie économique spinoziste*. Paris, France : La Découverte.

Mabi, C., & Theviot, A. (2014). Présentation du dossier. *Politiques de communication*, *N° 3*(2), 5-24.

Maigret, É. (2015). *Sociologie de la communication et des médias*. Paris, France : Armand Colin.

Malardé, V., & Pénard, T. (2019). Airbnb, Blablacar, Le Bon Coin… À qui bénéficient les plateformes de consommation collaborative ? *Économie prévision, n° 215*(1), 1-28.

Margolis, M., & Resnick, D. (2000). *Politics as usual: The cyberspace « revolution »*. Thousand Oaks, États-Unis d'Amérique : Sage Publications.

Masselot, C. (2017). Temps, culture et communication au prisme de l'Intelligence Territoriale. *Les Cahiers de la SFSIC*, 51-61.

Masselot, C., & Galibert, O. (2015). Discrimination numérique et résilience socio-écologique. Dans *Territoires urbains en transition. Un quartier populaire en résilience socio-écologique (*pp. 123-140). Dijon : Éditions universitaires de Dijon.

Matthews, Jacob T. (2015). Passé, présent et potentiel des plateformes collaboratives : Réflexions sur la production culturelle et les dispositifs. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, (16/1), 57-71.

Matthews, Jacob Thomas, Rouzé, V., & Vachet, J. (2014). *La culture par les foules ? Le crowdfunding et le crowdsourcing en question*. Paris : MKF Éditions.

Mauss, M. (2012). *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris, France : Presses universitaires de France.

Menger, P.-M. (2013). Valeurs incertaines, marchés aux puces, ventes en ligne : Comment s'assurer de la qualité ? *Communications, n° 93*(2), 147-172.

Mercanti-Guérin, M. (2009). La netnographie : Outil de prospective des métiers, une application aux nouveaux métiers du Web. *Management Avenir, n° 25*(5), 386-405.

Miège, B. (1995a). *La pensée communicationnelle*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.

Miège, B. (1995b). L'espace public : Au-delà de la sphère politique. *Hermès, La Revue, n° 17-18*(3), 49-62.

Miège, B. (1996). *La société conquise par la communication. I, Logiques sociales*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.

Miège, B. (2004). *L'information-communication, objet de connaissance*. Paris, France : De Boeck.

Miège, B. (2008). Questionnement de la sociologie des usages comme voie privilégiée de l'approche des TIC. Communication présentée au Association Internationale de Sociologie de Langue Française. Repéré à http://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-01251089

Miège, B. (2015). 40 ans de recherche en Information – Communication Acquis et questionnements. *Les Enjeux de l'information et de la communication, n° 16/1*(1), 105-113.

Miège, B., & Meyriat, J. (2002). Le projet des SIC : de l'émergent à l'irréversible (milieu des années 1960—Milieu des années 1980). Dans *Les origines des sciences de l'information et de la communication : Regards croisés* (pp. 45-70). Villeneuve d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion.

Monnoyer-Smith, L. (2008). Pour une épistémologie complexe des SIC. Dans *Communications du 16ème Congrès de la SFSIC*. Compiègne. Repéré à https://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article78

Monnoyer-Smith, L. (2011). La participation en ligne, révélateur d'une évolution des pratiques politiques ? *Participations, N° 1*(1), 156-185.

Monnoyer-Smith, L. (2017). Transition numérique et transition écologique. *Annales des Mines—Responsabilité et environnement*, (87), 5-7.

Monnoyer-Smith, L., & Wojcik, S. (2014). La participation politique en ligne, vers un renouvellement des problématiques ? *Participations*, (8), 5-29. https://doi.org/10.3917/parti.008.0005

Moulier Boutang, Y. (2007). *Le capitalisme cognitif : La nouvelle grande transformation*. Paris, France : Éd. Amsterdam.

Moulier Boutang, Y. (2010). *L'Abeille et l'économiste*. Paris : Carnets Nord.

Muñoz, P., & Cohen, B. (2017). Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. *Technological Forecasting and Social Change*, *125*, 21-37. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.035

Negri, A., & Vercellone, C. (2008). Le rapport capital / travail dans le capitalisme cognitif.

Nora, S., & Minc, A. (1978). *L'informatisation de la société : Rapport à M. le Président de la République*. Paris, France : La Documentation française.

Novel, A.-S., & Riot, S. (2012). *Vive la corévolution ! Pour une société collaborative*. Paris, France : Alternatives.

O'Reilly, T. (2005, 30 septembre). What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *O'Reilly*. Repéré à http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html

Pailliart, I. (1993). *Les territoires de la communication*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.

Pailliart, I. (2000). Les enjeux locaux de la démocratie électronique. *Hermes, La Revue*, *n° 26-27*(1), 129-138.

Papaoikonomou, E., & Alarcón, A. (2017). Revisiting Consumer Empowerment: An Exploration of Ethical Consumption Communities. *Journal of Macromarketing*, *37*(1), 40-56. https://doi.org/10.1177/0276146715619653

Paquot, T. (2016). Tourisme urbain : À quand la décroissance ? *Esprit*, *Juillet-Août*(7), 86-89.

Parazelli, M., & Bourbonnais, M. (2017). L'empowerment en travail social. Perspectives, enseignements et limites. *Sciences et actions sociales*, *2017*(6). Repéré à http://www.sas-revue.org/index.php/34-n-6/dossiers-n-6/87-l-empowerment-en-travail-social-perspectives-enseignements-et-limites

Pascual Espuny, C. (2008). Comment les organisations se saisissent-elles de l'« image verte » ? *Communication et organisation*, (34), 39-52. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.572

Pascual-Espuny, C. (2016). Le greenwashing, contre-indice de maturité de la communication environnementale. Dans T. Libaert, *La communication environnementale* (pp. 199-213). Paris : CNRS Éditions.

Passeron, J.-C. (2006). *Le raisonnement sociologique : Un espace non poppérien de l'argumentation*. Paris : Albin Michel.

Peirot, N. (2016, 22 novembre). Enjeux éthiques de l'observation netnographique [Billet]. *Carnet des jeunes chercheurs du Crem*. Repéré à https://ajccrem.hypotheses.org/232

Peirot, N. (2017). De l'organisation citoyenne au marketing : Le community organizing comme pratique de régulation de l'autonomie au sein des plateformes d'intermédiation numérique ? *Communication & Management, TIC, RH et organisations : que reste-t-il à la relation (humaine) ?* (2), 81-97.

Peirot, N., & Galibert, O. (2019). Entre communauté et multitude : Une approche communicationnelle de l'instrumentalisation de la reconnaissance au sein de l'économie collaborative. *Communication Organisation, n° 55*(1), 24-40.

Peirot, N., Galibert, O., & Boutaud, J.-J. (2014). Le crowdsourcing : Problématisation sensible autour d'une mise en forme du lien communautaire.

Pépin, R. (2005). Concevoir et communiquer une vision. *Gestion, Vol. 30*(2), 24-33.

Perret, B. (2013). Travailler plus pour produire moins. *Revue Projet, N° 336-337*(5), 111-118.

Perriault, J. (2008). *La logique de l'usage : Essai sur les machines à communiquer*. Paris, France : L'Harmattan.

Peugeot, V. (2015). Brève histoire de l'empowerment : À la reconquête du sens politique. *Vecam*. Repéré à https://vecam.org/Breve-histoire-de-l-empowerment-a-la-reconquete-du-sens-politique

Peugeot, V., Beuscart, J.-S., Pharabod, A.-S., & Josset, J.-M. (2018). Le numérique au service de comportements durables ? Premiers pas des entreprises de « Transition Techs ». *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, (122). https://doi.org/10.4000/terminal.1927

Peugeot, V., Beuscart, J.-S., Pharabod, A.-S., & Trespeuch, M. (2015). Partager pour mieux consommer ? *Esprit, Juillet*(7), 19-29.

Pires, G. D., Stanton, J., & Rita, P. (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing*, *40*(9/10), 936-949. https://doi.org/10.1108/03090560610680943

Pirotte, G. (2018). VI. Vers une société civile globale ? *Repères, Nouvelle édition*, 83-108.

Ponticelli, A., & Vermeersch, L. (2017, 10 octobre). Everything gardens : Les villes en transition. *Vacarme*. Repéré à https://vacarme.org/article3065.html

Popper, K. R. (1989). *La logique de la découverte scientifique*. Traduction par N. Thyssen-Rutten & P. Devaux, Paris, France : Payot.

Prentice, C., Han, X.-Y., & Li, Y.-Q. (2016). Customer Empowerment to Co-Create Service Designs and Delivery: Scale Development and Validation. *Services Marketing Quarterly*, *37*(1), 36-51. https://doi.org/10.1080/15332969.2015.1112182

Proulx, S. (2011, 22 juin). La puissance d'agir d'une culture de la contribution face à l'emprise d'un capitalisme informationnel. Premières réflexions. *Revue du MAUSS*. Repéré à http://www.journaldumauss.net/?La-puissance-d-agir-d-une-culture

Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique, N° 163*(3), 531-542.

Rasse, P. (2015). Succès, persistance et spécificité de management par projet dans la création et la culture. *Communication et organisation*, (47), 131-140. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4921

Raymond, E. S., & Young, R. M. (2001). *The cathedral and the bazaar: Musings on Linux and open source by an accidental revolutionary*. Sebastopol, États-Unis d'Amérique : O'Reilly.

Rebillard, F. (2011). Du Web 2.0 au Web2 : Fortunes et infortunes des discours d'accompagnement des réseaux socionumériques. *Hermès, La Revue*, (59), 25-30.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, *29*(1), 5-18. https://doi.org/10.2307/3321884

Reynaud, J.-D. (2000). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse, France : Octares.

Reynaud, J.-D., & Cabin, P. (2016). *Règles du jeu et décision*. *Les Organisations* (pp. 230-236). Paris, France : Éditions Sciences Humaines. Repéré à https://www.cairn.info/les-organisations--9782361063665-page-230.htm

Rheingold, H. (1994). *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*. New York, États-Unis d'Amérique : Harper Perennial.

Rifkin, J. (2013). *La troisième révolution industrielle : Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*. Traduction par F. Chemla & P. Chemla. Arles, France : Actes Sud.

Rifkin, J. (2016). *La nouvelle société du coût marginal zéro : L'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*. Traduction par F. Chemla & P. Chemla, Paris, France : Actes Sud.

Robert, I., Binninger, A.-S., & Ourahmoune, N. (2014). La consommation collaborative, le versant encore équivoque de l'économie de la fonctionnalité. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Vol. 5, n°1). https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10222

Rosso, M. D., & Gréhan, A. (2010). Le réseau CouchSurfing. *Flux, n° 79-80*(1), 159-163.

Rouzé, V. (2019). Les plateformes de financement participatif culturel : Une normalisation de la participation ? *Tic&société*, (Vol. 13, N° 1-2), 71-96. https://doi.org/10.4000/ticetsociete.3092

Ruedinger, A., & Aykut, S. C. (2015). Les transitions énergétiques allemande et française. *Annuaire français de relations internationales*, *16*, 389-407.

Rui, S. (2013). Démocratie participative. Dans *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation,* (GIS Démocratie et Participation). Paris. Repéré à http://www.dicopart.fr/fr/dico/democratie-participative.

Rumpala, Y. (2009). La « consommation durable » comme nouvelle phase d'une gouvernementalisation de la consommation. *Revue française de science politique*, *Vol. 59*(5), 967-996.

Sarrouy, O. (2014). *Faire foule : Organisation, communication et (dé)subjectivation à l'ère hyperindustrielle*. Université Rennes 2, Rennes.

Sarrouy, O. (2016). Pistes de réflexion pour une approche communicationnelle critique des organisations dans le contexte du capitalisme cognitif. Dans T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet (Éds), *Communication et organisation : Perspectives critiques* (pp. 57-66). Villeneuve d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion. Repéré à http://books.openedition.org/septentrion/7397

Sarrouy, O. (2017). *La gouvernementalité numérique / libérale comme tactique politique* (Vol. Collège International de Philosophie). Théâtre L'échangeur. Repéré à https://soundcloud.com/laviemanifeste/olivier-sarrouy

Sayarh, N. (2013). La netnographie : Mise en application d'une méthode d'investigation des communautés virtuelles représentant un intérêt pour l'étude des sujets sensibles. *Recherches qualitatives, La recherche qualitative dans les sciences de gestion. De la tradition à l'originalité.*(32(2)), 227-251.

Scholz, T. (Éd.). (2013). *Digital labor: The internet as playground and factory*. New York, États-Unis d'Amérique : Routledge.

Scholz, T. (2017). *Le coopérativisme de plateforme : 10 principes contre l'ubérisation et le business de l'économie du partage*. Traduction par P. Vion-Dury. Limoges, France : Fyp éditions.

Schor, J. B. (2016). Debating the sharing economy. https://doi.org/10.22381/jsme4320161

Sedda, P. (2017). Approche critique : Quelle appropriation par les SIC ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (11). https://doi.org/10.4000/rfsic.3115

Serres, A. (2000). Aux sources d'internet : L'émergence d'Arpanet. France.

Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using software in qualitative research: A step-by-step guide*. Los Angeles, États-Unis d'Amérique : Sage Publication.

Sinnott, S., & Gibbs, P. (2014). Organizing: People, power, change. Change Network. Repéré à https://frama.link/M43B3q1q

Stenger, T., & Coutant, A. (2014). *Chapitre 2. Médias sociaux et marketing*. *E-marketing & e-commerce* (Vol. 2e éd., pp. 47-106). Paris, France : Dunod. Repéré à https://www.cairn.info/e-marketing-et-e-commerce--9782100708918-page-47.htm

Stenger, T., & Coutant, A. (2015). L'appropriation des réseaux socionumériques et les arts de l'encadrer : Pour une prise en compte des rapports de force entre utilisateurs et dispositifs. *Systèmes d'information management*, *Volume 20*(2), 89-122.

Stengers, I., Schaffner, M., & Hache, É. (2019). *Résister au désastre : Dialogue avec Marin Schaffner*. Marseille, France: Éditions Wildproject.

Sundararajan, A. (2013, 3 janvier). From Zipcar to the Sharing Economy. *Harvard Business Review*. Repéré à https://hbr.org/2013/01/from-zipcar-to-the-sharing-eco

Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few*. Londres, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord : Abacus.

Surowiecki, J. (2008). *La sagesse des foules*. Paris, France : JC Lattès.

Talpin, J. (2011). L'essentiel n'est pas de participer. *La Vie des idées*. Repéré à http://www.laviedesidees.fr/L-essentiel-n-est-pas-de.html

Talpin, J. (2013). La démocratie participative marginalisée par le pouvoir local. *Savoir/Agir, n° 25*(3), 23-30.

Talpin, J. (2016). Légitimer les inégalités. De la démocratie participative en Amérique. *Participations*, (14), 265-282. https://doi.org/10.3917/parti.014.0265

Tarde, G. (2006). *L'opinion et la foule*. Paris, France : Éd. du Sandre.

Tarragoni, F. (2014). Émancipation. *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. Maison des Sciences de l'Homme, Paris-Nord : GIS « Démocratie et Participation ». Repéré à https://www.dicopart.fr/fr/dico/emancipation

Teneau, G., & Dufour, N. (2015). Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services. *Management Avenir, N° 76*(2), 93-110.

Total. (2018). *Intégrer le climat à nos stratégies*. Repéré à https://www.sustainable-performance.total.com/fr/reporting/nos-rapports-rse

Trespeuch, M., Beuscart, J.-S., Pharabod, A.-S., & Peugeot, V. (2019). Échanger entre particuliers : Construction et euphémisation du lien marchand à l'heure numérique. *Revue Française de Socio-Économie, n° 22*(1), 125-150.

Turner, F. (2012). *Aux sources de l'utopie numérique : De la contre-culture à la cyberculture : Stewart Brand, un homme d'influence*. Traduction par L. Vannini, Caen, France : C&F éditions.

Twitter. (2019). FAQ sur les Retweets. Repéré à https://help.twitter.com/fr/using-twitter/retweet-faqs

Unrug, M.-C. d'. (1977). *Analyse de contenu et acte de parole : De l'énoncé à l'énonciation*. Paris, France : Jean-Pierre Delarge.

Veyne, P. (2016). *Comment on écrit l'histoire : Texte intégral*. Paris, France : Éd. du Seuil.

Vivien, F.-D. (2005). *Le développement soutenable*. Paris, France : La Découverte.

Wittgenstein, L., & Imbert, C. (2004). *Le cahier bleu et le cahier brun*. Traduction par M. Goldberg & J. Sackur, Paris, France : Gallimard.

Wortham, J. (2011, 20 avril). A Web Edge for Makers of Real Stuff. *The New York Times*. Repéré à https://www.nytimes.com/2011/04/21/technology/21make.html

Wright, S. (2016). Les conversations politiques en ligne au quotidien : Design, délibération et « tiers espace ». *Questions de communication*, (30), 119-134. https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.10734

Yin, R. K. (2009). *Case study research Design and methods*. Los Angeles, États-Unis d'Amérique : Sage Publication.

Zaccaï, E. (2015). Développement durable. Dans D. Bourg & A. Papaux (Éds), *Dictionnaire de la pensée écologique*. Paris : PUF.

Zask, J. (2011). *Participer : Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Lormont, France : Le Bord de l'eau.

Zeyer, J. (2012). *Le couchsurfing, pratique forgeuse d'une communauté ?* Institut d'études politiques de Lyon.

Zhao, S., Grasmuck, S., & Martin, J. (2008). Identity construction on Facebook: Digital empowerment in anchored relationships. *Computers in Human Behavior, 24*(5), 1816-1836. https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.02.012

Tables des annexes

Annexe n°1 - Représentation de la consommation collaborative (Botsman, 2013) 1

Annexe n°2 - Modélisation de l'*empowerment* 2

Annexe n°3 - Représentation de l'*empowerment* (Conger et Kanungo, 1988) 3

Annexe n°4 – Programme de l'Atelier de l'*empowerment* n°2 4

Annexe n°5 – Message type de contact (phase 1) 6

Annexe n° 6 – Dossier de présentation du projet « *Empowerment* 2.0 » (2016-2017) 7

Annexe n°7 – Guide d'entretien type 2016-2017 11

Annexe n°8 – Présentation des documents recueillis 12

Annexe n°9 – *Atlas.ti Cloud* : outils de préparation et de codage du matériel 16

Annexe n°10 – *Atlas.ti Cloud* : outils de catégorisation du matériel 17

Annexe n°11 – Exemples de transcription des captures d'écran d'observations netnographiques 18

Annexe n°12 – Répertoire de codes et de catégories 22

Annexe n°13 – Le tchat « Blablahelp » sur la page d'accueil de *Blablacar* 26

Annexe n°14 – Questionnaires verrouillant l'entrée du groupe « Pépinière Royal Gala » 27

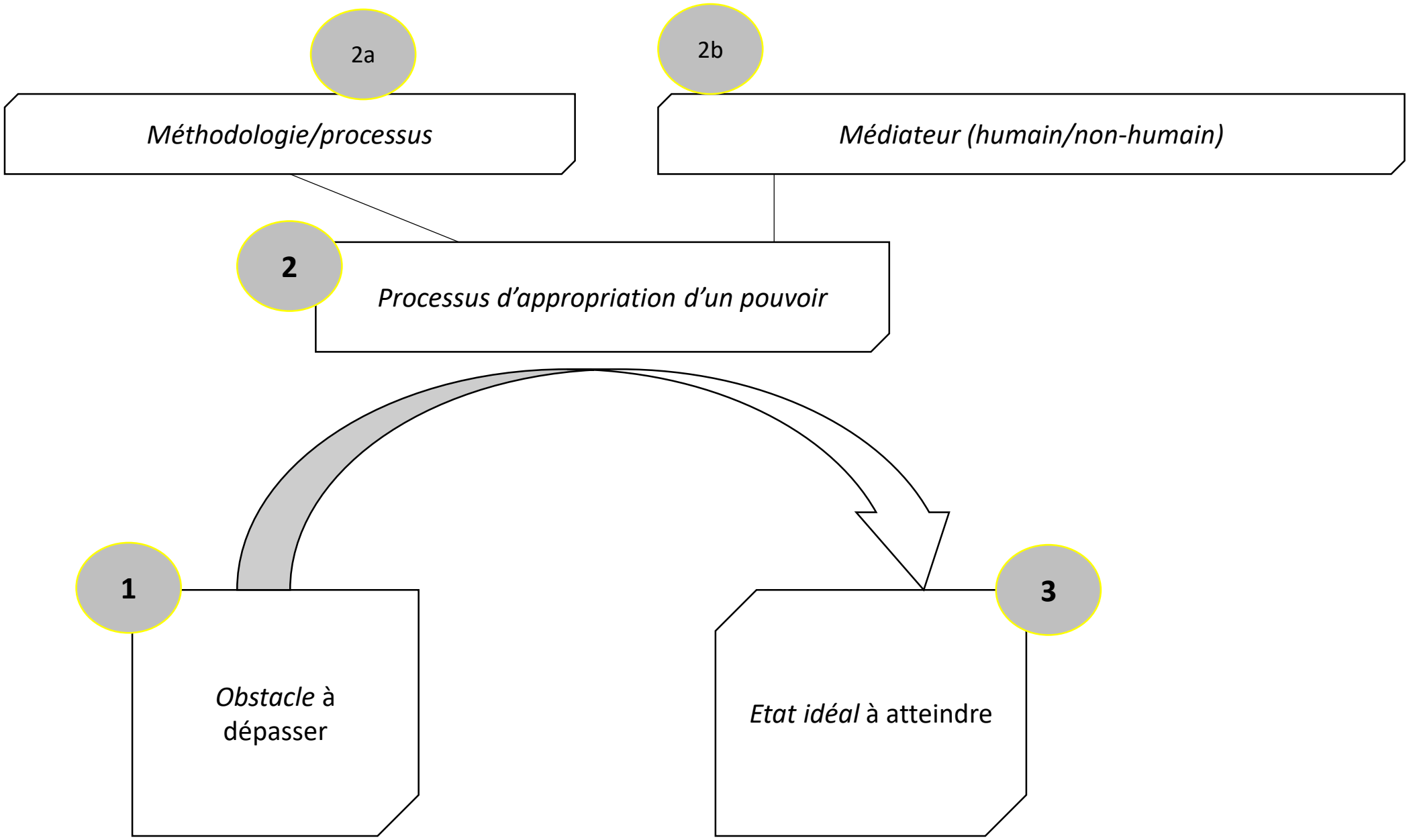
Annexe n°15 – Tableau des entretiens 28

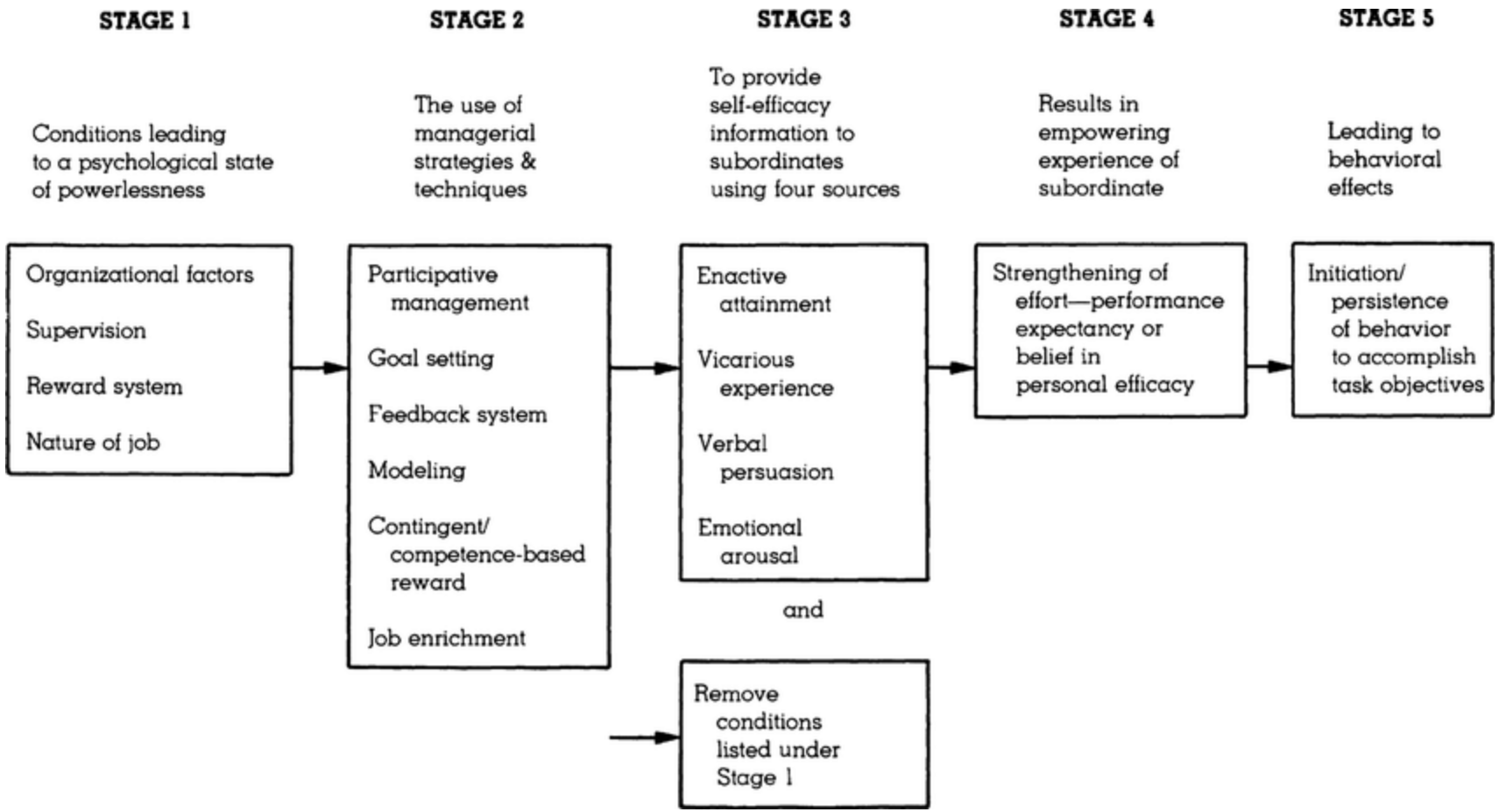
Annexe n°16 – Présentation des verbatims 29

Annexe n°17 – Cahier d'observations netnographiques 93

Annexe n°18 – Exemple d'une page du cahier de codes 194


COLLABORATIVE CONSUMPTION
B2B
B2C
P2P
COLLABORATIVE LIFESTYLES
PRODUCT SERVICE SYSTEMS
REDISTRIBUTION MARKETS
COLLABORATIVE FINANCE
COLLABORATIVE EDUCATION
COLLABORATIVE PRODUCTION
COLLABORATIVE ECONOMY
KICKSTARTER
PAVE
zipcar
lyft
airbnb
SHARING ECONOMY
PEER ECONOMY
SKILLSHARE
coursera
TechShop
Quirky


2a
2b
Méthodologie/processus
Médiateur (humain/non-humain)
2
Processus d'appropriation d'un pouvoir
1
Obstacle à dépasser
3
Etat idéal à atteindre


STAGE 1
Conditions leading to a psychological state of powerlessness
Organizational factors
Supervision
Reward system
Nature of job
STAGE 2
The use of managerial strategies & techniques
Participative management
Goal setting
Feedback system
Modeling
Contingent/ competence-based reward
Job enrichment
STAGE 3
To provide self-efficacy information to subordinates using four sources
Enactive attainment
Vicarious experience
Verbal persuasion
Emotional arousal
and
Remove conditions listed under Stage 1
STAGE 4
Results in empowering experience of subordinate
Strengthening of effort—performance expectancy or belief in personal efficacy
STAGE 5
Leading to behavioral effects
Initiation/ persistence of behavior to accomplish task objectives

LE MERCREDI 6 JUILLET PROCHAIN, SALLE DES CONSEILS DE LA MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME, S'OUVRIRA LA SECONDE SESSION DES *ATELIERS DE L'EMPOWERMENT.* SUITE A UNE PREMIERE EDITION CONSACREE A LA TRANSITION SOCIO-ECOLOGIQUE, L'ACCENT SERA MIS CETTE FOIS-CI SUR LA DIMENSION ECONOMIQUE DU POUVOIR D'AGIR, TOUJOURS DANS UNE PERSPECTIVE DURABLE, AUTOUR DU THEME : « LES NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES, SOURCES D'EMPOWERMENT DANS UNE PERSPECTIVE DE TRANSITION SOCIO-ECOLOGIQUE ? ».

LA TABLE-RONDE : les conditions d'une économie source d'*empowerment*

Le premier *Atelier de l'Empowerment* nous a permis d'engager une réflexion collective sur la question du pouvoir d'agir dans la transition socio-écologique à travers un prisme « politique ». La session a ainsi souligné la multiplicité des représentations associées à ce concept ainsi que les paradoxes qu'il suscite.

Le champ économique en pleine mutation (nouveaux modèles économiques, déploiement des politiques de RSE) offre un nouveau terrain pour explorer les logiques d'empowerment, avec des paradoxes sans doute aussi forts que dans le champ politique, comme peuvent le laisser percevoir les polémiques autour de « l'ubérisation » de l'économie ou les interrogations sur la réalité des transformations permises par la RSE. Cependant, à l'heure de ce que le prospectiviste américain Jérémy Rifkin appelle déjà la « Troisième Révolution Industrielle » (Rikfin, 2014), il nous semble que ces enjeux d'*empowerment* via l'économie sont à prendre en compte au-delà de la seule question critique du déplacement des jeux de domination.

Economie circulaire, économie de la fonctionnalité, économie sociale et solidaire, économie collaborative : si l'on imagine difficilement ces nouveaux modèles économiques remplacer un jour complètement l'économie de marché, il apparaît en revanche de plus en plus évident qu'ils ont la capacité de faire évoluer les échanges marchands vers plus d'horizontalité, quels que soient les domaines. Cette transition nous intéresse ainsi en tant que double hybridation : une mutation collaborative des acteurs classiques, une institutionnalisation des nouveaux acteurs.

Après avoir interrogé la nature du pouvoir d'agir proposé par ces différents modèles, nous entendons ouvrir une réflexion prospective autour de la question : quelles sont les conditions nécessaires pour que ces nouvelles formes économiques *deviennent* une réelle source d'*empowerment* ? Il s'agira alors de dessiner collaborativement les bases d'un pouvoir d'agir émancipateur : quelles articulations créer pour que cette économie soit au service du bien commun, dans un contexte de mutation numérique ? Comment les entreprises dites « classiques » peuvent-elles s'enrichir de ces nouvelles dynamiques ? Quelle place ces nouvelles formes économiques peuvent-elles prendre dans la transition socio-écologique ? Un programme qui entend donc ouvrir la discussion en interrogeant les conditions nécessaires à la création d'un engagement collaboratif de tous les acteurs.

LA CONFERENCE EN QUELQUES MOTS

Comment, dans un contexte de mondialisation et de mutation numérique, concilier les nécessités économiques avec le fait incontournable que les ressources naturelles sont limitées. Voilà la question centrale et ouverte à laquelle Pierre Calame tentera d'apporter des éléments de réponse. Le système actuel de production et d'échange de biens et de services n'atteint pas, et c'est très visible en ces temps de crise, les objectifs que l'on doit assigner aux lois qui régissent les sociétés. Il creuse un fossé profond entre des gagnants, minoritaires, et la masse des perdants qui vivent dans le dénuement. En prenant acte de cette impasse, une partie de la solution se trouverait-elle dans un retour à l'étymologie même du mot « économie » ? « Oïkos », le foyer, la maison commune, et « nomos », la loi. Revenir à « l'œconomie », c'est avoir une vision économique plus large, qui recouvre à la fois l'art de l'organisation des échanges matériels et immatériels des êtres humains entre eux, des sociétés entre elles et de l'humanité avec la biosphère. Pierre Calame nous proposera une réflexion ouverte, montrant qu'il est possible d'assurer à la société la maîtrise collective et démocratique de son propre destin.

L'INVITE-CONFERENCIER : PIERRE CALAME



Pierre Calame, polytechnicien, ancien haut fonctionnaire de l'Equipement et ex-secrétaire général du groupe international sidérurgique Usinor, est aujourd'hui président honoraire de la fondation « Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme ».
Il est l'auteur de plusieurs essais sur le rôle de l'Etat, l'économie et les enjeux de la gouvernance territoriale dont : « Sauvons la Démocratie ! » (2012), « Essai sur l'œconomie » (2009), « La Démocratie en miettes, pour une révolution de la gouvernance » (2003) et « Mission Possible, penser l'avenir de la planète » (2003).

Cet évènement marque la deuxième session des "Ateliers de l'*empowerment*", un cycle de six conférences participatives, dont chaque édition permet d'entrevoir l'*empowerment* (pouvoir d'agir) sous un angle différent : l'économie cette fois-ci, la transition socio-écologique en février dernier, le numérique, les organisations, la mobilité très bientôt.
Les *Ateliers de l'empowerment* s'inscrivent dans le projet de recherche « *Empowerment* 2.0 », co-financés par le Conseil Régional de Bourgogne et la société en ingénierie et communication durable Synergence. Ce programme explore le rôle des outils numériques dans les processus d'*empowerment*. Les *Ateliers de l'empowerment* se présente ainsi comme une manière de créer une intelligence collective autour de cette thématique.

Bonjour,

Je m'appelle Nicolas Peirot et j'aurais aimé savoir s'il était possible d'échanger avec quelqu'un de votre équipe dans le cadre de mon doctorat en Sciences de la Communication (Université de Bourgogne, France).

Je réalise en effet ma thèse sur les pratiques d'animation communautaires des plateformes collaboratives

🙇 Qui sont les animateurs ? Avec qui travaillent-ils (des développeurs ? Des chefs de projets ? etc.)
💪 Comment crée-t-on de l'engagement autour de l'économie collaborative ?
🚀 Quelles (nouvelles) formes de collectifs les contribuent-elles à faire émerger ?

Dans le cadre d'une conférence à l'UQAM, je serai à Montréal du 12 au 20 novembre prochain et j'aurais aimé interviewer quelqu'un de votre équipe sur ces sujets (environ 1h, possiblement anonyme et tenu au secret scientifique).

Je me demandais également, s'il était possible de relayer cette demande au sein de la communauté OuiShare ?

En tout cas, bravo pour le travail et l'énergie 🙂

Bien cordialement,

// Nicolas Peirot,
Doctorant, laboratoire CIMEOS, Université de Bourgogne Franche-Comté

PRESENTATION DU PROJET DE RECHERCHE



Le community management de la transition socio-écologique.
Enjeux et perspectives dans le cadre d'une socialisation algorithmique.

Résumé

Le projet de recherche *Empowerment 2.0*

Le projet de recherche *Empowerment 2.0* explore les dynamiques communicationnelles à l'œuvre dans le cadre de dispositifs collaboratifs éco-citoyens. Il s'attache à saisir les enjeux du *community management* de la transition socio-écologique (TSE) au sein de plateformes « 2.0 ». Ces logiques doivent être mieux comprises pour permettre aux acteurs (action publique, engagement politique, efficacité économique) d'articuler les énergies participatives à leurs missions, dans un contexte d'urgence énergétique et de massification des plateformes 2.0.

Né en septembre 2015 à l'initiative du Réseau de Recherche et d'Innovation sur la Transition socio-écologique, le projet *Empowerment 2.0* est accueilli à la Maison des Sciences de l'Homme de Dijon et cofinancé par le Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté et la société Synergence, spécialisée en ingénierie et communication du développement durable.

2015-2016 : quelles appropriations du *community management* par les acteurs de la TSE ?

La première année du projet s'est concentrée sur l'appropriation des stratégies du *community management* par les acteurs de la TSE. Notre méthodologie a ainsi articulé une exploration des représentations (à travers 20 entretiens individuels avec des acteurs de l'éco-citoyenneté) à une observation des usages en ligne. Trois dispositifs (*pages* Facebook) étaient concernés par l'étude : « Incroyables Comestibles » à Montréal (*empowerment* militant), « Fontaine d'Ouche en Transition » à Dijon (*empowerment* associatif-institutionnel) et « Moins Jeter, la Bonne Idée » à Grenoble (*empowerment* institutionnel). Cette première année aura mis en lumière les enjeux liés à l'automatisation du *community management* et plus généralement à la socialisation algorithmique.

2016-2017 : quelles reconfigurations du lien communautaire à l'heure d'une socialisation algorithmique ?

Comment se reconfigure le lien communautaire et son *management* à l'heure d'un agencement algorithmique des collectifs 2.0 ? Afin d'explorer cette question, nous avons choisi d'observer les dynamiques à l'œuvre au sein des plateformes relevant de la *société collaborative 2.0* (Filippova, 2015), c'est-à-dire celles relevant de l'économie collaborative et des *civic techs.* D'une part parce qu'elles se présentent comme un espace de déploiement concret du développement durable (Novel, 2012). D'autre part parce les logiques d'automatisation y sont décisives, comme le rappelle le sociologue Antonio Casilli (2015) : « Le travail de ses adeptes se fonde sur des algorithmes d'appariement qui mettent en contact deux catégories d'usagers (demandeurs et fournisseurs d'un service ou d'un produit) et qui flexibilisent la chaîne logistique ». Notre approche se déploie ainsi autour de deux axes complémentaires : 1) Pratiques et les représentations des utilisateurs des dispositifs, 2) Les algorithmes au prisme de leur mode de gouvernance.

Méthodologie : une approche comparée France/Etats-Unis :

Les plateformes observées relèvent de l'économie collaborative (Blablacar, Couchsurfing), des civic tech (Brigade, DemocracyOS, Fluicity) voire de deux à la fois (Mon P'ti Voisinage). Nous mettrons en regard les actes communicationnels observés au sein de ces dispositifs avec vingt-cinq entretiens individuels, regroupés en trois séries, menés en France et aux Etats-Unis.

1. Une première avec des salariés/collaborateurs de plateformes collaboratives. Il s'agira de privilégier des personnes impliquées à différents niveaux dans le travail d'animation communautaire : *community managers*, *social media managers*, *data analysts*, *data scientists,* chef de projet etc.

2. Une deuxième série avec des usagers-contributeurs des plateformes observées. Nous pourrons ainsi confronter les discours « utilisateurs » aux usages observés au sein des dispositifs, mais aussi aux discours des gestionnaires des plateformes.

3. Une troisième série avec des experts de la question algorithmique (ingénieurs, programmeurs, consultants notamment).

Une partie de chacune de ces séries sera réalisées lors d'une phase de recherche aux Etats-Unis en mai 2017 aux Etats-Unis. Les chercheurs mèneront plusieurs entretiens dans la baie de San Francisco, au plus près de logiques d'innovation collaborative de la *Silicon Valley.* Cette enquête terrain américaine permettra de poursuivre la démarche comparative internationale initiée durant la première année du projet (France/Canada). Afin d'être exploitée au mieux, cette approche nécessitera une prise en compte de la multiplicité des facteurs socio-culturels pouvant intervenir dans notre interprétation comparée franco-américaine.

Informations à propos de la mission aux Etats-Unis (mai 2017) :



Période de l'enquête : du 13 au 30 mai 2017.



Logement et déplacement : logement à San Francisco avec possibilité de déplacement (voiture de location).



Entretiens envisagés : entre 12 et 18 entretiens individuels semi-directifs. Entre 1h et 1h30 suivant les disponibilités, en anglais ou en français, avec trois catégories d'acteurs mentionnées ci-dessus (collaborateurs animation communautaire, usagers-contributeurs). Les entretiens seront enregistrés puis les fichiers audio seront retranscrits (utilisation limitée à un usage scientifique).

Guide d'entretien – Acteurs de l'animation et de la gestion des interactions

Les plateformes collaboratives comme espace d'empowerment socio-écologique ? - 2016-2017.

Nicolas Peirot, doctorant, laboratoire CIMEOS, UBFC.

Le projet « *Empowerment* 2.0 » :

Le projet de recherche « *Empowerment* 2.0 » explore les dynamiques communicationnelles à l'œuvre au sein de dispositifs sociotechniques collaboratifs dits « 2.0 », entrevus comme autant « d'espaces de déploiement concret du développement durable » (Novel, 2012). Cet objet est approché sous l'angle de la « communauté en ligne » et de sa progressive hybridation avec différents algorithmes de réputation et/ou prédictifs (Cardon, 2015). Nous considérons que ces logiques doivent être mieux comprises pour permettre aux acteurs (action publique, engagement politique, efficacité économique) d'articuler les énergies participatives à leurs missions, dans un contexte d'urgence énergétique et de massification des usages 2.0.

Cette problématisation se déploie autour de deux axes complémentaires : 1) les pratiques et représentations des utilisateurs de ces dispositifs sociotechniques, 2) les normes et les formes organisationnelles qui encadrent l'activité des concepteurs, gestionnaires et propriétaires de ces dispositifs. Ces questions sont investies à travers l'observation de différentes plateformes relevant de la « société collaborative » (Filippova, 2015) ainsi qu'une série d'entretiens avec différents types d'acteurs (expers, community managers, experts, ingénieurs, usagers etc.).

Ethique de la recherche et dispositif méthodologique :

1. Toute utilisation de l'entretien, sous forme audio ou transcrite, se fera après signature d'une « autorisation d'enregistrement et de diffusion ». Le document sera remis à la fin de l'entretien.
2. La publicisation des propos est limitée à un usage scientifique (thèse, articles issus de la thèse et livre blanc édité dans le cadre du projet « *Empowerment* 2.0 »).
3. L'entretien est enregistré sous la forme d'un fichier audio. Sa future transcription sera exhaustive et fera l'objet d'une validation *a posteriori* par l'enquêté. Cette dernière pourra entraîner la modification ou le retrait de certaines expressions.
4. A la demande de l'enquêté, l'entretien peut être anonymisé.
5. L'entretien est de type « semi-directif », c'est-à-dire que l'enquêté est libre de s'exprimer comme il le souhaite à propos des thématiques prédéfinies. Si certains sujets ne sont pas abordés dans le cours de l'échange, ils seront rappelés sous forme de question à la fin de l'entretien.
6. Cinq thématiques de discussion seront abordées : 1) le parcours professionnel ; 2) la contribution de l'économie collaborative au développement durable ; 3) la gestion des interactions au sein des plateformes ; 4) les dispositifs « communautaires » de l'organisation ; 5) le sens de « l'*empowerment* collaboratif ».

I. Présentation liminaire :

1. Pouvez-vous présenter votre parcours professionnel ?

2. Comment décririez-vous votre activité au sein de l'organisation ? Avec quels autres métiers/fonctions/acteurs êtes-vous particulièrement en relation au quotidien ?

II. La contribution de l'économie collaborative au développement durable :

3. En quoi les outils numériques sont-ils compatibles avec les enjeux du développement durable ?

4. Quelles nouvelles possibilités les dispositifs de l'économie collaborative offrent-ils aux citoyens et/ou aux consommateurs ?

5. Quelles sont les limites/enjeux éthiques que vous associez à ces dispositifs ?

III. La gestion des interactions au sein des plateformes

6. Comment modère-t-on l'activité sur la plateforme ?
   - × Manuellement ? De manière automatisée ? Grâce aux « signalements » des internautes ?

7. Comment génère-t-on de l'activité sur les plateformes ?
   - × Quels dispositifs ? Quelles compétences ? Quels métiers ?

8. Comment faire respecter des règles, des normes d'utilisation au sein des plateformes ?

9. Dans quelle mesure ces dispositifs nécessitent-ils un apprentissage de la part des usagers ?

IV. Les dispositifs « communautaires » au sein de l'organisation

10. Dans quelle mesure peut-on parler de « communautés en ligne » au sein de plateformes collaboratives ? Si non, comment qualifier ces collectifs ?

11. Quels sont les espaces « communautaires » de l'organisation ?

12. A quel moment le *community manager* intervient-il au sein de ces dispositifs collaboratifs ?

13. Quel rôle peut avoir aujourd'hui un animateur/gestionnaire de communauté à l'heure de l'automatisation des interactions ?

IV. Le sens de « l'empowerment collaboratif »

14. Que peut-on entendre lorsque l'on dit que l'économie collaborative est porteuse « d'*empowerment* » ?

15. En quoi les formes de collaboration en ligne sont-elles un pouvoir pour les individus ?

16. Quel rapport entretiennent le « collaboratif » et le « développement durable » ?

Synthèse des documents recueillis (février 2017- février 2018)

DATES PUBLICATION	TITRES	ORGANISATION	THEMATIQUES	ADRESSES
13-oct-17	Réponses aux questions les plus posées	AIRBNB	faq ; évaluation	https://blog.atairbnb.com/search-fr/
24-mars-17	Kauai Hawaï	AIRBNB	récit ; voyage	https://blog.atairbnb.com/kauai-hawaii/
08-mai-17	Des statistiques pour réussir dans votre activité d'hôte	AIRBNB	stats ; tutoriels	https://blog.atairbnb.com/host-stats-fr/
12-févr-18	Comment rénover son logement pour les voyageurs ?	AIRBNB	conseils ; maison	https://blog.atairbnb.com/home-improvements-fr/
14-févr-18	Au cœur de la ville de Durban : plages, vibes et Bunny Chow	AIRBNB	récits ; voyage	https://blog.atairbnb.com/nyt-durban-fr/
07-juil-17	Les 5 clés des « Seniors nomads » pour un manuel de la maison idéal	AIRBNB	conseils ; maison	https://blog.atairbnb.com/house-manual-fr/
10-avr-17	Comment fonctionnent les suggestions aux hôtes ?	AIRBNB	tutoriel ; explicitation	https://blog.atairbnb.com/host-insights-fr/
16-mars-17	Comment mieux mettre en application les commentaires voyageurs, et plus encore	AIRBNB	conseils ; explicitation	https://blog.atairbnb.com/host-advice-fr/
07-juil-17	Un calendrier repensé pour vous simplifier la vie	AIRBNB	mise à jour ; explicitation	https://blog.atairbnb.com/calendar-updates-fr/
10-juil-17	Une arrivée simplifiée	AIRBNB	explicitation ; conseils	https://blog.atairbnb.com/check-in-fr/
04-janv-18	Un accès plus rapide à l'assistance utilisateurs	AIRBNB	fonctionnalité ; nouveauté	https://blog.atairbnb.com/customer-service-fr/
08-mai-17	Comprendre les conditions d'annulation, côté voyageur	AIRBNB	explicitation	https://blog.atairbnb.com/guest-cancellation-fr/
11-avr-17	Quelques conseils pour accueillir sur le long terme	AIRBNB	conseils ; explicitation	https://blog.atairbnb.com/long-term-stays-fr/
04-janv-18	Vos premiers pas d'hôte Airbnb	AIRBNB	conseils ; explicitation	https://blog.atairbnb.com/getting-started-host-fr/
13-déc-17	Bien comprendre la garantie hôte	AIRBNB	conseils ; explicitation	https://blog.atairbnb.com/host-guarantee-locale-fr/
07-août-17	Nos réponses à vos questions sur la réservation instantanée	AIRBNB	réservation ; explicitation	https://blog.atairbnb.com/instant-book-questions-fr/
09-nov-17	Les avantages de la tarification intelligente	AIRBNB	explicitation ; algorithme	https://blog.atairbnb.com/instant-book-questions-fr/
20-déc-17	Entre modernité et tradition : à la découverte du Kanazawa	AIRBNB	récits ; voyage	https://blog.atairbnb.com/not-yet-trending-kanazawa-fr/
30-oct-17	C'est le moment de visiter le Sri Lanka	AIRBNB	récits ; voyage	https://blog.atairbnb.com/pourquoi-cest-le-moment-de-visiter-le-sri-lanka/
21-août-18	New state of welcome	AIRBNB	récits ; solidarité	https://blog.atairbnb.com/newsouthwales/
01-sept-17	Qu'est-ce qui influence le classement de mon annonce dans les résultats de recherche ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/39/questce-qui-influence-le-classement-de-mon-annonce-dans-les-r%C3%A9sultats-de-recherche-
01-sept-17	Comment fonctionnent les commentaires pour les séjours ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/13/comment-fonctionnent-les-commentaires-pour-les-s%C3%A9jours%C2%A0
01-sept-17	Puis-je supprimer ou répondre à un commentaire avec lequel je ne suis pas d'accord ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/32/puisje-supprimer-ou-r%C3%A9pondre-%C3%A0-un-commentaire-avec-lequel-je-ne-suis-pas-daccord%C2%A0
01-sept-17	Comment fonctionnent les évaluations pour les séjours ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/1257/comment-fonctionnent-les-%C3%A9valuations-pour-les-s%C3%A9jours%C2%A0
01-sept-17	Comment obtenir de bons commentaires en tant qu'hôte Airbnb Plus ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/2378/comment-obtenir-de-bons-commentaires-en-tant-quh%C3%B4te-airbnb-plus%C2%A0
01-sept-17	Politique d'Airbnb en matière de commentaires	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/2673/politique-dairbnb-en-mati%C3%A8re-de-commentaires
01-sept-17	Comment suivre mon statut de Superhost ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/1319/comment-suivre-mon-statut-de-superhost%C2%A0
01-sept-17	Qu'est-ce qu'un Superhost ?	AIRBNB	faq ; ambassadeurs	https://www.airbnb.fr/help/article/828/questce-quun-superhost-
01-sept-17	Qu'est-ce que le Community Center Airbnb ?	AIRBNB	faq ; communauté	https://www.airbnb.fr/help/article/1183/questce-que-le-community-center-airbnb-
01-sept-17	Comment fonctionne le programme Ambassadeur ?	AIRBNB	faq ; ambassadeurs	https://www.airbnb.fr/help/article/2700/comment-fonctionne-le-programme-ambassadeur%C2%A0
01-sept-17	Quels sont les critères de base Airbnb pour les hôtes ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/576/quels-sont-les-crit%C3%A8res-de-base-airbnb-pour-les-h%C3%B4tes%C2%A0
01-sept-17	Comment fixer le prix de mon logement ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/52/comment-fixer-le-prix-de-mon-logement%C2%A0
01-sept-17	Comment devenir un Superhost ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/829/comment-devenir-un-superhost%C2%A0
01-sept-17	À quoi dois-je m'attendre lors de la séance photo par un professionnel ?	AIRBNB	faq ; photo	https://www.airbnb.fr/help/article/2018/%C3%A0-quoi-doisje-mattendre-lors-de-la-s%C3%A9ance-photo-par-un-professionnel-
01-sept-17	Comment prendre de bonnes photos de mon logement ?	AIRBNB	faq ; photo	https://www.airbnb.fr/help/article/746/comment-prendre-de-bonnes-photos-de-mon-logement-
01-sept-17	Quels sont les conseils de sécurité à suivre pour les hôtes qui accueillent des voyageurs ?	AIRBNB	faq ; photo	https://www.airbnb.fr/help/article/231/quels-sont-les-conseils-de-s%C3%A9curit%C3%A9-%C3%A0-suivre-pour-les-h%C3%B4tes-qui-accueillent-des-voyageurs%(
01-sept-17	Comment Airbnb contribue-t-il à établir une relation de confiance entre les hôtes et les voya	AIRBNB	faq ; confiance	https://www.airbnb.fr/help/article/4/comment-airbnb-contribuetil-%C3%A0-%C3%A9tablir-une-relation-de-confiance-entre-les-h%C3%B4tes-et-les-voyageurs%C2
01-sept-17	Qui peut devenir hôte sur Airbnb ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/18/qui-peut-devenir-h%C3%B4te-sur-airbnb-
01-sept-17	Comment me préparer à héberger des voyageurs ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/1189/comment-me-pr%C3%A9parer-%C3%A0-h%C3%A9berger-des-voyageurs%C2%A0
01-sept-17	Comment dois-je parler d'Airbnb à mon propriétaire ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/806/comment-doisje-parler-dairbnb-%C3%A0-mon-propri%C3%A9taire-
01-sept-17	Quels sont les critères de base Airbnb pour les hôtes ?	AIRBNB	faq	https://www.airbnb.fr/help/article/576/quels-sont-les-crit%C3%A8res-de-base-airbnb-pour-les-h%C3%B4tes%C2%A0
01-sept-17	Quelles sont les valeurs et attentes Airbnb ?	AIRBNB	faq ; valeurs	https://www.airbnb.fr/help/article/1199/quelles-sont-les-valeurs-et-attentes-airbnb%C2%A0
03-mai-17	BlaBlaCar crée BlaBlaLines, application de covoiturage pour les trajets quotidiens	BLABLACAR	extension ; trajets courts	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/blablalines
28-févr-18	Transparence des plateformes	BLABLACAR	règlementation	https://blog.blablacar.fr/about-us/transparence-des-plateformes
09-mars-17	La justice donne raison à BlaBlaCar face à la confédération de bus espagnole	BLABLACAR	justice	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/blablacar-legal-espagne
19-juin-17	Voyager partout en France pour 5€, c'est possible avec VaVaCances !	BLABLACAR	promotion ; solidaire	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/covoiturage-vavacances-ete-2017
30-janv-18	Nous rapprocher	BLABLACAR	étude ; impact social	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/etude-impact-social-covoiturage
15-sept-17	BlaBlaCar se renforce en recrutant un cadre d'Apple	BLABLACAR	recrutement	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/blablacar-recrutement-cadre-apple
22-sept-17	BlaBlaLines s'associe à l'opération "Tous ensemble pour le covoiturage" et offre 2 € par traje	BLABLACAR	solidaire ; opératon	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/blablalines-operation-tous-ensemble-covoiturage
23-juin-17	BlaBlaCar en tête du classement HappyCandidates 2017	BLABLACAR	marque employeur	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/blablacar-classement-happy-candidates-2017
15-mai-17	On en parle dans la presse	BLABLACAR	ambassadeurs	https://blog.blablacar.fr/blablalife/nouveautes/nouveautes-blablacar/on-parle-presse
03-mars-17	BlaBlaCar : 1er prix du Podium Relation Client 2017 secteur "plateforme de l'économie collat	BLABLACAR	prix ; relation client	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/blablacar-prix-podium-relation-client-2017
14-sept-17	BlaBlaLines s'étend à Paris et en Ile-de- France – Disponible sur Android et maintenant sur iP	BLABLACAR	extension ; trajets courts	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/blablalines-paris-ile-de-france-iphone
30-janv-18	Il y a du nouveau sur BlaBlaCar !	BLABLACAR	identité de marque	https://blog.blablacar.fr/blablalife/nouveautes/nouveautes-blablacar/du-nouveau-sur-blablacar
18-juin-17	BlaBlaCar lance l'opération VaVaCances, le covoiturage solidaire à 5 €	BLABLACAR	opération ; solidaire	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/blablacar-lance-operation-vavacances-covoiturage-solidaire
20-juil-17	Entering the trust age	BLABLACAR	confiance	https://blog.blablacar.com/trust
14-déc-17	10 conseils pour voyager en toute sécurité	BLABLACAR	conseil ; sécurité	https://blog.blablacar.fr/blablalife/envie-evasion/top-10-tips-safe-ride
31-janv-18	BlaBlaCar dévoile son nouveau moteur de recherche et change d'identité visuelle	BLABLACAR	identité de marque	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/nouveau-moteur-de-recherche-changement-identite-visuelle
24-mars-17	Tout a commencé dans un BlaBlaCar…	BLABLACAR	publicité	https://blog.blablacar.fr/blablalife/reinventer-voyage/tout-a-commence-dans-un-blablacar
26-sept-17	Rejoignez la communauté des helpers !	BLABLACAR	ambassadeurs experts	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/evenements/rejoignez-la-communaute-des-helpers
05-avr-17	Des offres automobiles à petits prix pour la communauté	BLABLACAR	promotion ; partenariat	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/bons-plans/offre-voitures-location-longue-duree
22-août-17	Google Maps liste désormais les trajets en covoiturage de BlaBlaCar	BLABLACAR	partenariat ; google	https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/google-maps-liste-desormais-trajets-covoiturage-de-blablacar
13-déc-17	Nos membres en une infographie	BLABLACAR	étude ; sociotype	https://blog.blablacar.fr/blablalife/reinventer-voyage/covoiturage-et-societe/infographie-covoiturage-blablacar
07-mars-17	Calcul du prix d'un trajet en covoiturage	BLABLACAR	explicitation calcul	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blabla-a-bord/astuces-covoiturage/calcul-prix-trajet-covoiturage
06-sept-17	Grâce aux super-héros BlaBlaCar…	BLABLACAR	communauté ; héros	https://blog.blablacar.fr/blablalife/reinventer-voyage/covoiturage-et-societe/grace-aux-super-heros-blablacar
19-juin-17	Cet été, les super-héros sont chez BlaBlaCar	BLABLACAR	communauté ; héros	https://blog.blablacar.fr/blablalife/reinventer-voyage/covoiturage-et-societe/les-super-heros-sont-chez-blablacar
19-mai-17	Les codes de réservation, c'est fini !	BLABLACAR	optimisation ; réservation	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blabla-a-bord/astuces-covoiturage/les-codes-de-reservation-c-est-fini
20-avr-18	#TousCovoitureurs : les belles histoires de la communauté pendant la grève	BLABLACAR	opération ; solidaire	https://blog.blablacar.fr/blablalife/reinventer-voyage/belles-histoires-de-covoiturage-pendant-la-greve
27-nov	Noël approche, faites des heureux (et des économies) !	BLABLACAR	opération ; solidaire	https://blog.blablacar.fr/blablalife/reinventer-voyage/covoiturage-et-societe/noel-approche-faites-des-heureux-et-des-economies
10-oct-17	1 bouteille d'eau et 1 fruit bio offert le jour de votre covoiturage !	BLABLACAR	opération ; durable	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/bons-plans/1-bouteille-d-eau-et-1-fruit-bio-offert-le-jour-de-votre-covoiturage
01-sept-17	A propos	BLABLACAR	présentation	https://blog.blablacar.fr/about-us
28-févr-18	BlaBlaPrinciples	BLABLACAR	présentation	https://blog.blablacar.fr/about-us/nos-valeurs
01-sept-17	Comment ça marche ?	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/how-does-car-sharing-work

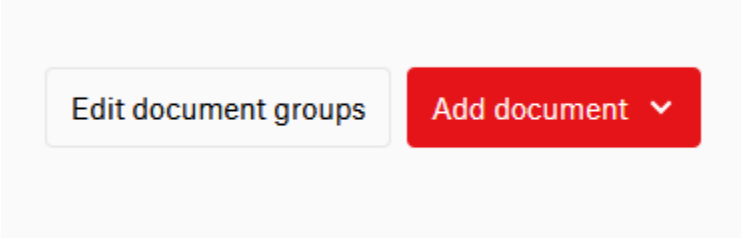
01-sept-17	Une communauté de confiance	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/trust-safety-insurance
01-sept-17	Les avis	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/member-ratings
01-sept-17	Qu'est-ce que le niveau d'expérience ?	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/experience-level
01-sept-17	Comment être un bon conducteur ?	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/faq/question/comment-etre-un-bon-conducteur
01-sept-17	Comment choisir les lieux où prendre et déposer des passagères et passagers lors de mes ét	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/faq/question/comment-organiser-les-deposes-et-les-lieux-de-rendez-vous-pour-mes-etapes
01-sept-17	BlaBlaCar, c'est quoi ?	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/faq/question/blablacar-c-est-quoi
01-sept-17	Mon Tableau de bord, qu'est-ce que c'est ?	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/faq/question/mon-tableau-de-bord-qu-est-ce-que-c-est
01-sept-17	Pourquoi écrire une minibio ?	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/faq/question/pourquoi-ecrire-une-minibio
01-sept-17	À quoi sert le niveau d'Expérience sur BlaBlaCar ?	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/faq/question/a-quoi-sert-le-niveau-d-experience-sur-blablacar
01-sept-17	Comment est calculé le niveau d'Expérience, comment augmenter mon niveau ?	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/faq/question/comment-est-calcule-le-niveau-d-experience-comment-augmenter-mon-niveau
01-sept-17	J'ai mon permis depuis longtemps, pourquoi suis-je Débutant sur BlaBlaCar ?	BLABLACAR	présentation	https://www.blablacar.fr/faq/question/j-ai-mon-permis-depuis-longtemps-pourquoi-suis-je-debutant-sur-blablacar
01-sept-17	Je suis Ambassadeur sur BlaBlaCar, quels sont mes avantages ?	BLABLACAR	présentation ; ambassadeu	https://www.blablacar.fr/faq/question/je-suis-ambassadeur-sur-blablacar-quels-sont-mes-avantages
01-sept-17	In Trust We Trust : développer la confiance à grande échelle	BLABLACAR	confiance	https://blog.blablacar.fr/blablalife/inside-story/in-trust-we-trust
26-juil-17	Community Post: How to be a Good Couchsurfing Guest and Host	COUCHSURFING	conseil ; communauté	https://blog.couchsurfing.com/community-post-how-to-be-a-good-couchsurfing-guest-and-host/
18-oct-17	Drawn to the Dark: Explorations in Scare Tourism around the World	COUCHSURFING	récits ; voyage	https://blog.couchsurfing.com/drawn-to-the-dark-explorations-in-scare-tourism-around-the-world/
20-oct-17	Featured Ambassador: Giuseppe, Italian World Traveler and Resident of Groningen, The Netl	COUCHSURFING	ambassadeurs	https://blog.couchsurfing.com/meet-giuseppe-italian-world-traveler-and-resident-of-groningen-the-netherlands/
14-août-17	Featured Ambassador: Steven Moskwa of Brisbane, Australia: 500 Couchsurfers and Countin	COUCHSURFING	ambassadeurs	https://blog.couchsurfing.com/steven-moskwa-of-brisbane-australia-500-couchsurfers-and-counting/
26-févr-18	5 Couchsurfing Tips Solo Women Travelers Need	COUCHSURFING	conseils	https://blog.couchsurfing.com/5-couchsurfing-tips-solo-women-travelers-need/
20-mars-17	16 Places to Couchsurf in 2017	COUCHSURFING	conseils ; voyage	https://blog.couchsurfing.com/top-16-places-to-couchsurf-in-2017/
29-mai-17	Featured Ambassador: Hamza – From Morocco to Canada	COUCHSURFING	ambassadeurs	https://blog.couchsurfing.com/featured-ambassador-hamza-from-morocco-to-canada/
28-août-17	Hans from Rotterdam, Netherlands	COUCHSURFING	ambassadeurs	https://blog.couchsurfing.com/featured-host-hans-from-rotterdam-netherlands/
06-sept-17	Featured Ambassador: Liana from Bend, Oregon	COUCHSURFING	ambassadeurs	https://blog.couchsurfing.com/featured-ambassador-liana-from-bend-oregon/
22-mai-17	Featured Ambassador: Nadia from Saarbrücken, Germany	COUCHSURFING	ambassadeurs	https://blog.couchsurfing.com/featured-ambassador-nadia-from-saarbrucken-germany/
18-juil-17	Featured Ambassador: Celebrating the Life of Massimo Bennardo	COUCHSURFING	ambassadeurs	https://blog.couchsurfing.com/celebrating-the-life-of-massimo-bennardo/
10-mars-17	How to Travel with Couchsurfing	COUCHSURFING	conseils de voyage	https://blog.couchsurfing.com/how-to-travel-with-couchsurfing/
19-févr-18	A Couchsurfer's Guide to Amsterdam	COUCHSURFING	conseils ; voyage	https://blog.couchsurfing.com/a-couchsurfers-guide-to-amsterdam/
05-févr-18	Couchsurfing great even for seniors	COUCHSURFING	conseils	https://blog.couchsurfing.com/couchsurfing-great-even-for-seniors/
19-janv-18	A Blind Traveller's Couchsurfing Experiences	COUCHSURFING	histoires	https://blog.couchsurfing.com/a-blind-travellers-couchsurfing-experiences/
01-mai-17	Product Update: Couch Request changes	COUCHSURFING	fonctionnalité ; nouveauté	https://blog.couchsurfing.com/product-update-profile-couchrequest/
06-août-17	Global Couchsurfing Event Calendar	COUCHSURFING	calendrier ; contenus	https://blog.couchsurfing.com/calendar/
09-août-17	Peter Gersten and the TBRC	COUCHSURFING	communauté ; portrait	https://blog.couchsurfing.com/the-tbrc/
10-oct-17	Share Your Story	COUCHSURFING	appel ; conseil ; UGC	https://blog.couchsurfing.com/community-stories/
20-févr-18	My wonderful Couchsurfing experience	COUCHSURFING	récits ; expériences ; authe	https://blog.couchsurfing.com/my-wonderful-couchsurfing-experience/
24-janv-18	National meetings in Mexico	COUCHSURFING	récit	https://blog.couchsurfing.com/national-meetings-in-mexico/
01-sept-17	About us	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/about-us/
01-sept-17	A community within a community	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/team/
01-sept-17	How Couchsurfing works	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/how-it-works/
01-sept-17	Be a great Couchsurfer	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/resource-center/
01-sept-17	Safety Basics	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/safety/
01-sept-17	Personal safety tips	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/tips/
02-sept-17	Is Couchsurfing safe ?	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/faq/#is_it_safe
01-sept-17	Will you delete someone when they receive a negative reference?	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/faq/#negative_references
01-sept-17	Can you remove a reference from my profile?	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/faq/#remove_reference
01-sept-17	What are Hangouts ?	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/faq/#hangouts
01-sept-17	What are Events ?	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/faq/#events
01-sept-17	How should members use Events and Hangouts?	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/faq/#howto_hangout
01-sept-17	I met a Couchsurfer and the experience was negative, what should I do?	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/faq/#negative_experience
01-sept-17	I heard of someone charging for their couch. Is that okay?	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/faq/#charging_for_a_couch
01-sept-17	I met or interacted with a Couchsurfer who I think should not be part of our community. Will	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/faq/#removing_profiles
01-sept-17	What are references	COUCHSURFING	présentation	https://www.couchsurfing.com/about/faq/#removing_profiles
01-sept-17	About us	COUCHSURFING	présentation	https://news.airbnb.com/about-us/
01-sept-17	Fast facts	COUCHSURFING	présentation	https://news.airbnb.com/fast-facts/
28-sept-17	Traité de Miamologie	LRQDO	manifeste ; communiqué	https://frama.link/ThRU87jy
13-mai-17	Oui ! La revue	LRQDO	annonce ; communiqué	https://frama.link/FynaYtpA
11-oct-17	Le manifeste de la Ruche qui dit Oui !	LRQDO	manifeste ; communiqué	https://magazine.laruchequiditoui.fr/les-circuits-courts-sont-une-premiere-etape-pour-redemarrer-un-systeme-alimentaire-devenu-fou/
01-sept-17	Rendez visible sa ruche	LRQDO	conseils	http://ressources.laruchequiditoui.fr/reseau/habiller-sa-ruche
01-sept-17	Présenter la Ruche qui Dit Oui !	LRQDO	conseils	http://ressources.laruchequiditoui.fr/reseau/presenter-lrqdo
05-févr-18	Promouvoir sa ruche	LRQDO	conseils	http://ressources.laruchequiditoui.fr/reseau/promouvoir-sa-ruche
01-sept-17	Animer sa Ruche	LRQDO	conseils	http://ressources.laruchequiditoui.fr/reseau/animer-sa-ruche
05-févr-17	Fidéliser ses membres	LRQDO	conseils	http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5DD18GocC8IJ:ressources.laruchequiditoui.fr/reseau/fideliser-ses-membres+&cd=7&hl=fr&ct=clnk&gl=fi
01-sept-17	Mini-ruche	LRQDO	conseils	http://ressources.laruchequiditoui.fr/reseau/mini-ruche
28-févr-18	Notre histoire	LRQDO	présentation	https://nous.laruchequiditoui.fr/notre-histoire/
28-févr-18	La Ruche en chiffres	LRQDO	présentation	https://nous.laruchequiditoui.fr/la-ruche-en-chiffres/
28-févr-18	La Ruche en lettres	LRQDO	présentation	https://nous.laruchequiditoui.fr/la-ruche-en-lettres/
28-févr-18	Notre métier	LRQDO	présentation	https://nous.laruchequiditoui.fr/notre-metier/
28-févr-18	Un réseau convivial	LRQDO	présentation	https://nous.laruchequiditoui.fr/un-reseau-convivial/
28-févr-18	Notre manifeste	LRQDO	présentation	https://nous.laruchequiditoui.fr/notre-manifeste/
28-févr-18	Faire le point sur l'évolution de ma Ruche	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360010302019-Faire-le-point-sur-l-%C3%A9volution-de-ma-Ruche
28-févr-18	Proposer la vente sur place dans la Ruche	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360011117140-Proposer-la-vente-sur-place-dans-votre-Ruche
28-févr-18	Avoir une vente toujours ouverte	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360021242734-Avoir-une-vente-toujours-ouverte
28-févr-18	Mettre en place une livraison à domicile	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360018061334-Mettre-en-place-la-livraison-%C3%A0-domicile
28-févr-18	Accompagner l'inscription d'un producteur-livreur	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360018710174-Accompagner-l-inscription-d-un-Producteur-livreur
28-févr-18	Identifier de nouveaux producteurs	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360009585799-Identifier-de-nouveaux-Producteurs
28-févr-18	Développer son offre : les fondamentaux	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360007712999-D%C3%A9velopper-son-offre-les-fondamentaux
28-févr-18	Faire de la Ruche un lieu de vie	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360007751520-Faire-de-la-Ruche-un-lieu-de-vie

28-févr-18	Développer un calendrier d'animation	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360007751540-D%C3%A9velopper-un-calendrier-d-animations
28-févr-18	Les règles d'or pour des messages réussis	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360011828353-Les-r%C3%A8gles-d-or-pour-des-messages-r%C3%A9ussis
28-févr-18	Communiquer sur la Ruche : les fondamentaux	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360007631680-Communiquer-sur-la-Ruche-les-fondamentaux
28-févr-18	Choisir un évènement local auquel participer	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360007632100-Choisir-un-%C3%A9v%C3%A9nement-local-auquel-participer
28-févr-18	Distribuer des tracts et afficher efficacement	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360007632040-Distribuer-des-tracts-et-afficher-efficacement
28-févr-18	Référencer ma ruche sur le web	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360007703479-R%C3%A9f%C3%A9rencer-ma-Ruche-sur-le-web
28-févr-18	Développer ma communuaté sur les réseaux sociaux	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360007631880-D%C3%A9velopper-ma-communaut%C3%A9-sur-les-r%C3%A9seaux-sociaux
28-févr-18	Présenter la Ruche qui Dit Oui !	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360007632020-Pr%C3%A9senter-la-Ruche
28-févr-18	Personnaliser sa page de Ruche	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360010539619-Personnaliser-sa-page-de-Ruche
28-févr-18	Construire sa Ruche : les étapes clés	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360009119519-Construire-sa-Ruche-les-%C3%A9tapes-cl%C3%A9s
28-févr-18	Mes documents légaux : France. A quoi servent-ils ? De quoi s'agit-il ?	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/215947888-Mes-documents-l%C3%A9gaux-France-A-quoi-servent-ils-De-quoi-s-agit-il-
28-févr-18	Les ambassadeurs	LRQDO	FAQ - collaborer	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360009805280-Les-Ambassadeurs
28-févr-18	Les RR porte-paroles	LRQDO	FAQ - collaborer	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360009778534-Les-Responsables-de-Ruche-Porte-Paroles
28-févr-18	Le programme de mentorat	LRQDO	FAQ - collaborer	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360009896533-Le-programme-de-mentorat
28-févr-18	Organiser une rencontre entre Responsables et Producteurs	LRQDO	FAQ - collaborer	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/360018261353-Organiser-une-rencontre-entre-Responsables-et-Producteurs
28-févr-18	Echanger avec le réseau via le forum	LRQDO	FAQ - collaborer	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/115001005754-%C3%89changer-avec-le-r%C3%A9seau-via-le-Forum
28-févr-18	Responsables de ruche - utiliser le site - Communiquer	LRQDO	FAQ	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/sections/360000061113-Communiquer
28-févr-18	Membres - Utiliser le site	LRQDO	FAQ - membres	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/categories/200133208-Membres-Utiliser-le-site-
28-févr-18	Producteurs - Utiliser le site	LRQDO	FAQ - producteurs	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/categories/200133218-Producteurs-Utiliser-le-site
28-févr-18	Partager vos expériences avec les Producteurs	LRQDO	FAQ - producteurs	https://support.laruchequiditoui.fr/hc/fr/articles/115007106667-Partager-vos-exp%C3%A9riences-avec-les-Producteurs

Synthèse des documents recueillis (janvier 2018 - février 2019)

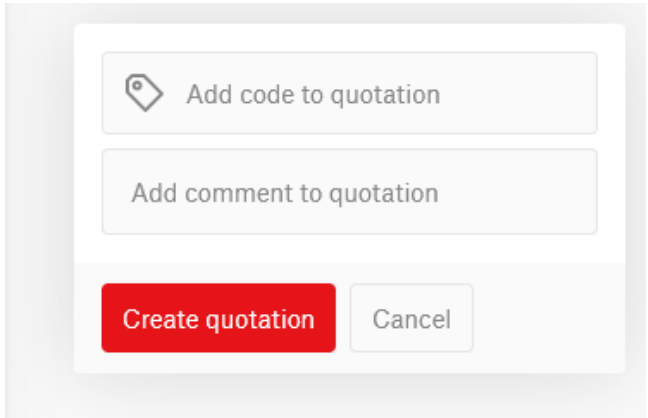
DATE DE COLLECTE	TITRES	ORGANISATION	THEMATIQUES	ADRESSES
13-août-18	Mangez mieux, mangez juste	LRQDO	formation	https://laruchequiditoui.360learning.com/channel/577e608bd73c4acd70738993/La_Ruche_Formation/catalog
idem	5 ingrédients clés pour créer une ruche	LRQDO	formation	https://www.youtube.com/watch?v=DZaBbDS-DI0
idem	Votre implication dans votre projet la ruche	LRQDO	formation	https://laruchequiditoui.360learning.com/channel/577e608bd73c4acd70738993/La_Ruche_Formation/catalog
idem	Notre accompagnement	LRQDO	formation	https://laruchequiditoui.360learning.com/channel/577e608bd73c4acd70738993/La_Ruche_Formation/catalog
idem	Quel sera votre travail durant la construction de la ruche ?	LRQDO	formation	https://laruchequiditoui.360learning.com/channel/577e608bd73c4acd70738993/La_Ruche_Formation/catalog
idem	Introduction à la Ruche qui dit Oui (2019)	LRQDO	formation	https://laruchequiditoui.360learning.com/program/5c4efe41883632910c57625b
idem	Les informations utiles pour ouvrir une Ruche	LRQDO	formation	https://laruchequiditoui.360learning.com/channel/577e608bd73c4acd70738993/La_Ruche_Formation/session/5b8697e2b741b93dd47eb53f/home
idem	Nos valeurs	LRQDO	formation	https://laruchequiditoui.360learning.com/program/5c4efe41883632910c57625b
idem	Comment s'intégrer dans le réseau ?	LRQDO	formation	https://laruchequiditoui.360learning.com/program/5c4efe41883632910c57625b
idem	Les informations utiles à la création d'une ruche	LRQDO	formation	https://laruchequiditoui.360learning.com/course/play/5b8016f97e4ac13b04c28073
31-août-18	What's an ambassador program?	COUCHSURFING	ambassadeur	http://www.couchsurfing.com/about/ambassadors/
idem	Couchsurfing ambassador program - live and breathe Couchsurfing	COUCHSURFING	ambassadeur	https://support.couchsurfing.org/hc/en-us/articles/200640150-What-is-a-Couchsurfing-Ambassador-
idem	Nomination to join the Couchsurfing ambassador program !	COUCHSURFING	ambassadeur	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSejW77WlKQF9oJOJ3pIWagg4i4jd045QqKvZLiMBCv5OEo7ug/viewform
idem	How do I become an Ambassador	COUCHSURFING	ambassadeur	https://support.couchsurfing.org/hc/en-us/articles/200640130-How-do-I-become-an-Ambassador-
idem	What is the Couchsurfing ambassador program	COUCHSURFING	ambassadeur	https://support.couchsurfing.org/hc/en-us/articles/200640150-What-is-a-Couchsurfing-Ambassador-
idem	Ambassador program	COUCHSURFING	ambassadeur	https://about.couchsurfing.com/about/ambassadors/
18-août-18	Découvrez le BlaBlahelp	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/blablahelp/blablahelp-lancement
idem	Joyeux anniversaire le BlaBlaHelp	BLABLACAR	ambassadeur	https://www.youtube.com/watch?v=LhosnPrYejw
idem	BlaBlaHelp a deux ans !	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/blablahelp/le-blablahelp-fete-ses-2-ans
idem	Revivez le BlaBlaTour 2015 !	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/blablahelp/le-blablahelp-fete-ses-2-ans
idem	Rencontrez notre helper du mois : Jean-Baptiste	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/blablahelp/helper-du-mois-jean-baptiste
idem	Rencontrez notre helper du mois : Vivie	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/blablahelp/helper-du-mois-vivie
idem	Rencontrez notre helper du mois : Lucas	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/blablahelp/helper-du-mois-lucas
idem	Rencontrez notre helper du mois : Rosita	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/blablahelp/helper-du-mois-rosita
idem	BlaBlacar lance son tchat communautaire pour guider ses nouveaux visiteurs	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/blablahelp/blablacar-lancement-blablahelp
idem	Rejoignez la communauité des helpers	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/blablahelp/rejoignez-la-communaute-des-helpers
idem	Devez helper Blablacar!	BLABLACAR	ambassadeur	https://www.youtube.com/watch?v=U5pUaLWu6Dk
idem	HelperTour 2017	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/blablahelp/helpers-blablacar-tour-2017
idem	Super soirée hier des helper awards !	BLABLACAR	ambassadeur	https://twitter.com/BThomasOsteo/status/1099300990740766720
idem	Fun & Serious est un de nos mantras à BlaBlaCar !	BLABLACAR	ambassadeur	https://www.facebook.com/blablacar.fr/photos/fun-serious-est-un-de-nos-mantras-%C3%A0-blablacar-qui-mieux-que-les-helpers-peut-inc/10155761660666307/
idem	Besoin d'aide ? Les helpers sont là pour vous !	BLABLACAR	ambassadeur	https://blog.blablacar.fr/blablalife/blabla-a-bord/les-helpers-sont-la-pour-vous
idem	par la team Blablahelp ! Merci ! J'ai l'impression d'avoir 4 ans et de découvrir un méga	BLABLACAR	ambassadeur	https://twitter.com/SkyeNako/status/818821638410137600
idem	Devenez helper Blablacar!	BLABLACAR	ambassadeur	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfYxab29iH7DTJi9yRPRLNQs9SyHaXFuz82EIsn1eC_7nD8LA/viewform?c=0&w=1
idem	Je suis ambassadeur sur Blablacar. Quels sont mes avantages ?	BLABLACAR	ambassadeur	https://www.blablacar.fr/faq/question/je-suis-ambassadeur-sur-blablacar-quels-sont-mes-avantages
01-févr-18	Douglas Atkin - Global Head of Community @ Airbnb - CMX Summit 2014	AIRBNB	community organizing	https://www.youtube.com/watch?v=X-PN5WWytgo
idem	How Airbnb built a user community that will take action	AIRBNB	community organizing	https://www.socialfresh.com/airbnb-community-action/
idem	How Airbnb plans to become a wolrdwide political organizer	AIRBNB	community organizing	https://time.com/4100296/airbnb-san-francisco-proposition-f/
idem	The Uber-ization of activism	AIRBNB	community organizing	https://www.nytimes.com/2015/08/07/opinion/the-uber-ization-of-activism.html?mcubz=1
idem	ɔu can fake spontaneity you have it made: Five key questions about the grassroots indu	AIRBNB	community organizing	https://www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2014/06/02/if-you-can-fake-spontaneity-you-have-it-made-five-key-questions-about-the-grassroots-industry/
idem	How Airbnb, Uber and DraftKings are turning corporations into people, my friend	AIRBNB	community organizing	https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2015/11/12/corporations-are-people-my-friend-specifically-single-issue-community-organizers/
idem	Is the gig economy woirking ?	AIRBNB	community organizing	https://www.newyorker.com/magazine/2017/05/15/is-the-gig-economy-working
idem	Why is Airbnb hiring community organizers	AIRBNB	community organizing	https://www.quora.com/Why-is-Airbnb-hiring-community-organizers
idem	Community association - Lyft	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/o0MNTZ_4
idem	Community organizer - Airbnb	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/mPuWSmKU
idem	Offline community building should be a priority for tech companies in 2018.	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/HF--aJBd
idem	How to create a powerful community culture?	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/YLqmS-Yb
idem	Community organizing 1 - Airbnb	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/SWB5hBsw
idem	10 lessons from a sharing economy organizers	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/7zFYWadY
idem	Airbnb home sharing club	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/d6tC39Vy
idem	Organizing in 100 cities. The Airbnb citizen movement	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/LNvXJHVx
idem	Airbnb citizen France	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/cJGH6CAZ
idem	Community compact - Airbnb citizen	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/5G2Zsg35
idem	Start a home sharing club in your town	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/RbuGsxx
idem	Fiverr community events	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/GCpks0Zt
idem	How fiverr built a thriving community of millions	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/CX1s8zhk
idem	Inside Airbnb's Plan to Build a Grassroots Political Movement	AIRBNB	community organizing	https://frama.link/QAKeGCqc

9a)



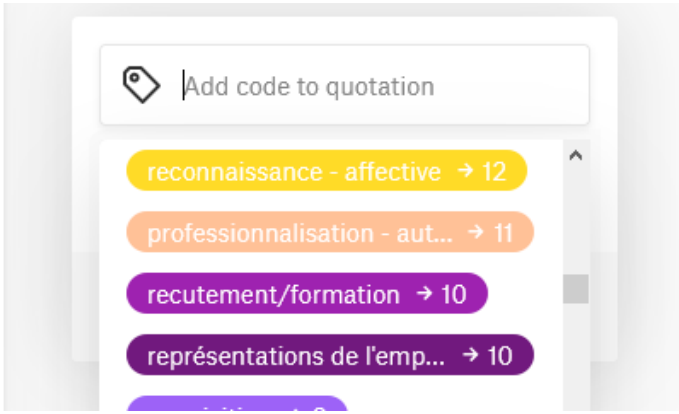
9b)

absolue sur chacun des sujets, parce que la communauté va dépendre à chaque fois du produit, par exemple sur un produit comme Android, maintenant en fait on arrive sur le milliard d'utilisateurs, et pour... pour auta e communauté très très forte, une communauté qui, qui est très large. Donc après, tu as plusieurs sous-branches dans cette communauté d'utilisateurs Android, mais tu as une communauté très très forte, avec des forums. Je ne sais pas si... si tu as entendu parler, j'espère d'ailleurs que tu es un utilisateur Android, mais...



9c)

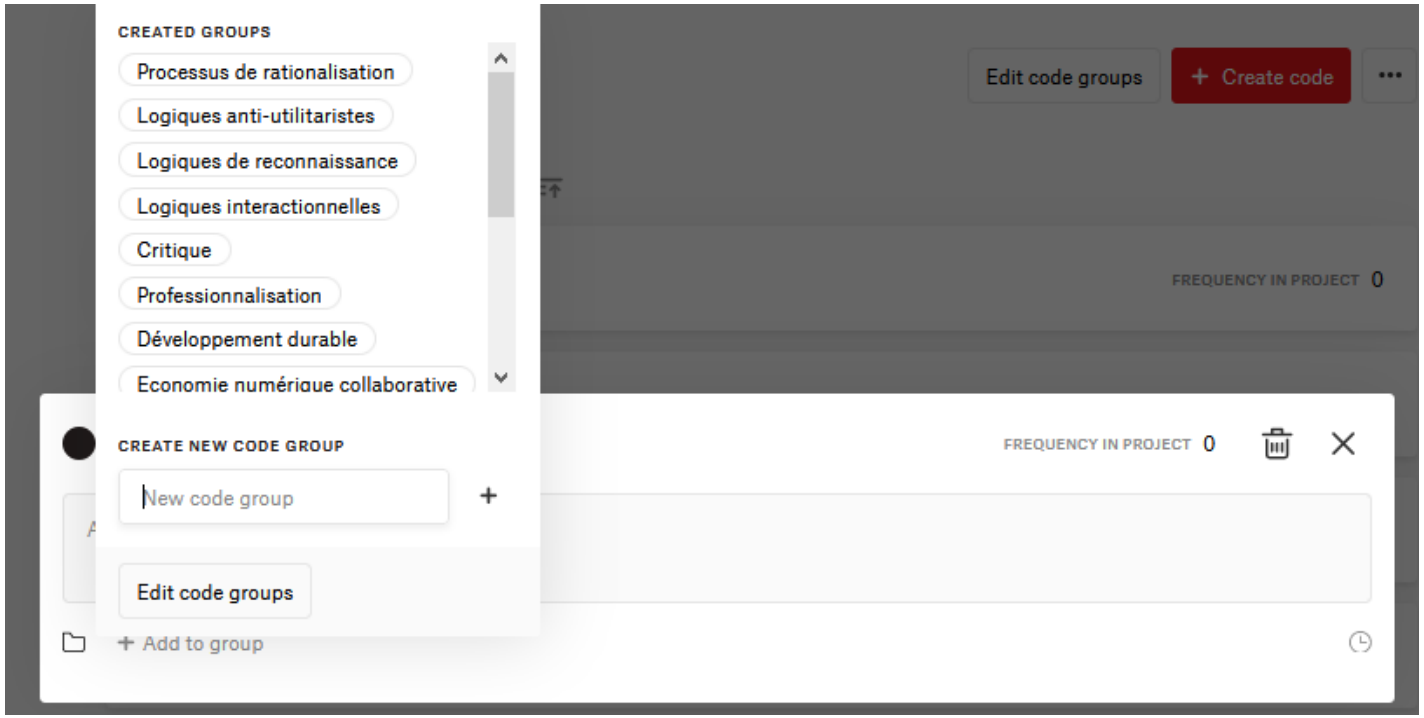
absolue sur chacun des sujets, parce que la communauté va dépendre à chaque fois du produit, par exemple sur un produit comme Android, maintenant en fait on arrive sur le milliard d'utilisateurs, et pour... pour autant d'utilisateurs, eh bien, tu as une communauté très très forte, une communauté qui, qui est très large. Donc après, tu as plusieurs sous-branches dans cette communauté d'utilisateurs Android, mais tu as une communauté très très forte, avec des forums. Je ne sais pas si... si tu as entendu parler, j'espère d'ailleurs que tu es un utilisateur Android, mais...



10a)


Logiciel
FREQUENCY IN PROJECT 0
Add a comment
+ Add to group
Logiciel
FREQUENCY IN PROJECT 0

10b)


CREATED GROUPS
Processus de rationalisation
Logiques anti-utilitaristes
Logiques de reconnaissance
Logiques interactionnelles
Critique
Professionnalisation
Développement durable
Economie numérique collaborative
CREATE NEW CODE GROUP
New code group
Edit code groups
Edit code groups
+ Create code
FREQUENCY IN PROJECT 0
FREQUENCY IN PROJECT 0
+ Add to group



https://www.facebook.com/blablacar.fr/photos/a.162038326306/10153823108426307

Le saviez-vous ? L'âge moyen des membres inscrits sur BlaBlaCar est de 35 ans. Mais rassurez-vous, tout le monde peut covoiturer à partir de 18 ans
Et vous, plutôt jeune covoitureur ou covoitureur expérimenté ?

Usager 1
La cinquantaine passée et plus de 200 trajets. ..
1
Blablacar
Et encore beaucoup à venir, on vous le souhaite Coline de BlaBlaCar
[…]
Usager 2
37ans bienvenue a tous : -)
1
Usager 3
35 ans dans 6 jours ! Pile poil l age moyen
1
Usager 4
Hé hé vive les quinqua !!! Souvent plus appréciés par les tres jeunes passagers. Hé ouiiiiii pour notre sagesse au volant

2

Usager 5

Moi aussi je me déplace que blabla pour voir mes petits enfants et j ai 63 ans et de belle rencontre

[…]

Usager 6 : Nous cherchons un conducteur de barcelonette à Gap pour le 3 octobre le matin merci d'avance […]

Blablacar : Bonjour ☺ Avez-vous pensé à faire votre recherche directement sur notre site www.blablacar.fr ou notre application mobile ? Vous y trouverez tous les trajets disponibles. Sophie de Blablacar. […]

Usager 6 : Coucou oui il y est aussi

Usager 7 : On fait comment via l'appli ?

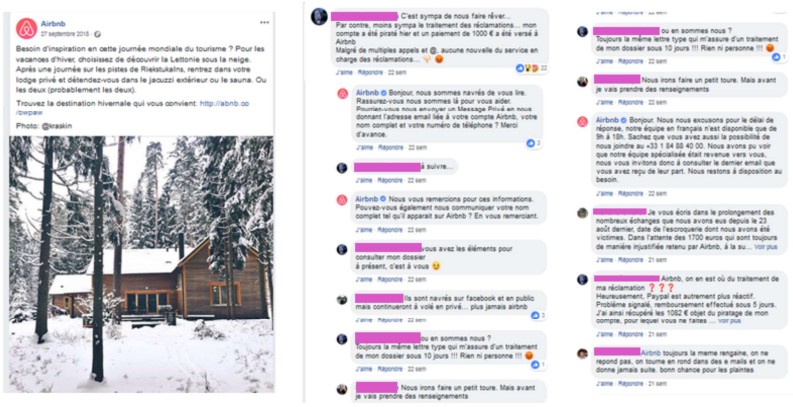
Blablacar : Lorsque vous effectuez une recherche sur les applications mobiles, vous avez lapossibilité d'enregistrer facilement une alerte pour les trajets qui vous intéressent et ainsi être averti(e) dès qu'un conducteur propose une nouvelle offre sur le site.

[…]

Usager 8 : Je propose 77 clermont fdrrand le 1er octobre … Depars dans l aprem

Blablacar : Bonjour [usager 7], n'oubliez pas de publier votre trajet directement sur le site ».

Capture n°36



40

https://www.facebook.com/AirbnbFrance/posts/2295222163834899

« Airbnb
27 septembre 2018

Besoin d'inspiration en cette journée mondiale du tourisme ? Pour les vacances d'hiver, choisissez de découvrir la Lettonie sous la neige. Après une journée sur les pistes de Riekstukalns, rentrez dans votre lodge privé et détendez-vous dans le jacuzzi extérieur ou le saune. Ou les deux (probablement les deux). Trouvez la destination hivernale qui vous convient : http://abnb.co/bwpaw Photo: @kraskin

Usager 1 : C'est sympa de nous faire rêver… Par contre, moins sympa le traitement des réclamations…mon compte a été piraté hier et un paiment de 100€ a été verséà Airbnb. Malgré de multiples appels et @ aucune nouvelle du service en charge des réclamations👎☹ [22 réactions]

> **Airbnb** : Bonjour, nous sommes navrés de vous lire. Rassurez-vous nous sommes navrés de vous lire. Rassurez-vous nous sommes là pour vous aider.Pourriez-vous nous envoyer un Message Privé en nous donnant

l’adresse mail liée à votre compte Airbnb, votre nom complet et votre numéro de téléphone ? Merci d’avance. [3 likes]

Usager 1 : à suivre…

Airbnb : Nous vous remercions pour ces informations.Pouvez-vous également nous communiquer votre nom complet tel qu’il apparaît sur Airbnb? En vous remerciant.

Usager 1 : vous avez les éléments pour consulter mon dossier à présent c’est à vous ☹

Usager 2 : Ils sont navrés sur facebook et en public mais continueront à volé en privé… plus jamais Airbnb [trois likes]

Usager 1 : ou en somme nous ? Toujours la même lettre type qui m’assure d’un traitement de mon dossier sous 10 jours !!! Rien ni personne !!! ☹ [1 like]

Usager 3 : Nous irons faire un petit toure. Mais avant je vais prendre des renseignements.

Airbnb : Bonjour, Nous nous excusons pour le délai de réponse, notre équipe en francais n’est disponble que de 9h à 18h.Sachez que vous avez aussi la possibilité de nous joindre au +33 1 84 88 40 00. Nous avons pu voir que notre équipe spécialisée était revenue vers vous, nous vous invitons donc à consulter le dernier email que vous avez reçu de leur part. Nous restons à votre disposition au besoin.

Usager 4 : Je vous écris dans le prolongement des nombreux échanges que nous avons eus depuis le23 août dernier, date de l’escroquerie dont nous avons été victimes. Dans l’attente des 1700 euros qui sont toujours de manière injustifiée retenu par Aibnb…

Usager 1 : Airbnb, on en est où du traitement de ma réclamation ? ? ? Heureusement, Paypal est autrement plus réactif. Probème signalé, remboursement effectué sous 5 jours !!!

Usager 5 : Airbnb toujours la même rengaine, onne repond pas, on tourne en rond dans des e mails et on ne donne jamais suite. Bonn chance pour les plaintes »

CODE	CATEGORIES
acquisition	Action marketing
amateur/pro	Action marketing
authenticité	Action marketing
bonnes pratiques	Action marketing
encadrement	Action marketing
engagement	Action marketing
évènement	Action marketing
FAQ	Action marketing
feedback	Action marketing
Fidélisation	Action marketing
gamification	Action marketing
gestion de la relation client	Action marketing
instrumentalisation marketing	Action marketing
liens avec marketeurs	Action marketing
Masse utilisateurs	Action marketing
mesure	Action marketing
mise à l'échelle	Action marketing
Prescription	Action marketing
Publicité	Action marketing
recutement/formation	Action marketing
relation marketeurs	Action marketing
SAV	Action marketing
savoirs gestionnaires	Action marketing
service client	Action marketing
profil	Autres thématiques
auto-organisation	Communauté en ligne
culture numérique	Communauté en ligne
forum	Communauté en ligne
Glocal	Communauté en ligne
logiciel libre	Communauté en ligne
médiation des savoirs	Communauté en ligne
processus communautaires	Communauté en ligne
représentation communauté	Communauté en ligne
Représentation de la "communauté"	Communauté en ligne
sentiment d'appartenance	Communauté en ligne
socialisation communautaire	Communauté en ligne
Echange agonistique	Critique/action alternative
grève	Critique/action alternative
action alternative	Critique/action alternative
conflictualité	Critique/action alternative
conflit/négociation/règle	Critique/action alternative
contre-poids	Critique/action alternative
Critique écologique	Critique/action alternative
Critique économique	Critique/action alternative
critique technologique	Critique/action alternative

digital labor	Critique/action alternative
expression de la critique	Critique/action alternative
fake news	Critique/action alternative
gestion de la critique	Critique/action alternative
négociation	Critique/action alternative
plaintes	Critique/action alternative
retours critiques	Critique/action alternative
syndicat	Critique/action alternative
Coût écologique du numérique	Développement durable
économie d'énergie	Développement durable
parcours développement durable	Développement durable
Représentation du DD	Développement durable
Action - obligation	Dispositifs/usages
autocomplétion	Dispositifs/usages
Confiance	Dispositifs/usages
co-production	Dispositifs/usages
Design	Dispositifs/usages
Echanges hors-ligne	Dispositifs/usages
Education utilisateurs	Dispositifs/usages
e-learning	Dispositifs/usages
étoiles/commentaires	Dispositifs/usages
formation	Dispositifs/usages
histoire du dispositif	Dispositifs/usages
hors ligne	Dispositifs/usages
institutionnalisation des dispositifs	Dispositifs/usages
notation	Dispositifs/usages
pression rationalisatrice	Dispositifs/usages
punition	Dispositifs/usages
règles	Dispositifs/usages
règles informelles	Dispositifs/usages
workshop/conférence	Dispositifs/usages
capitalisme VS partage	Economie numérique collaborative
Désintermédiation	Economie numérique collaborative
déterminisme technologique	Economie numérique collaborative
économie numérique	Economie numérique collaborative
Modèle économique	Economie numérique collaborative
organisation	Economie numérique collaborative
partage	Economie numérique collaborative
Représentation de la "consommation collaborative"	Economie numérique collaborative
représentation de l'économie collaborative	Economie numérique collaborative
travail	Economie numérique collaborative
ubérisation	Economie numérique collaborative
Action - intérêt pour autrui	Logiques anti-utilitaristes
Action - liberté/créativité	Logiques anti-utilitaristes
bénévolat	Logiques anti-utilitaristes
désintéressement	Logiques anti-utilitaristes

don	Logiques anti-utilitaristes
entraide	Logiques anti-utilitaristes
générosité	Logiques anti-utilitaristes
reconnaissance des usager-experts	Logiques de reconnaissance
reconnaissance - affective	Logiques de reconnaissance
reconnaissance - culturelle	Logiques de reconnaissance
reconnaissance - juridique	Logiques de reconnaissance
community organizing	Logiques et dispositifs d'empowerment
délégation com stratégique	Logiques et dispositifs d'empowerment
démocratie	Logiques et dispositifs d'empowerment
descendant/ascendant	Logiques et dispositifs d'empowerment
empowerment libéral	Logiques et dispositifs d'empowerment
flocon de neige	Logiques et dispositifs d'empowerment
gouvernance	Logiques et dispositifs d'empowerment
incarner	Logiques et dispositifs d'empowerment
influence/gouvernance ?	Logiques et dispositifs d'empowerment
Méthode	Logiques et dispositifs d'empowerment
prosumer	Logiques et dispositifs d'empowerment
Représentations de "l'empowerment"	Logiques et dispositifs d'empowerment
représentations de l'empowerment	Logiques et dispositifs d'empowerment
représenter	Logiques et dispositifs d'empowerment
ressources	Logiques et dispositifs d'empowerment
se constituer	Logiques d'empowerment
Action - intérêt pour soi	Logiques interactionnelles
code/charte	Logiques interactionnelles
Culture du "bricolage"	Logiques interactionnelles
discussion	Logiques interactionnelles
individualisation	Logiques interactionnelles
Interaction - éthique de la discussion	Logiques interactionnelles
Interaction - expressive identitaire	Logiques interactionnelles
Interaction - tacticiens	Logiques interactionnelles
Interactions - contre-publics	Logiques interactionnelles
participation intense	Logiques interactionnelles
production de soi	Logiques interactionnelles
concurrence	Processus de rationalisation
Gestion des dispositifs	Processus de rationalisation
justification	Processus de rationalisation
Justification écologie	Processus de rationalisation
justification économique	Processus de rationalisation
norme d'efficacité	Processus de rationalisation
Optimisation - automatisation	Processus de rationalisation
pression managériale	Processus de rationalisation
rationnalisation de l'action communautaire	Processus de rationalisation
rationalisation - codification	Processus de rationalisation
Rationalisation - justification	Processus de rationalisation
Rationalisation - optimisation	Processus de rationalisation

réification identité	Processus de rationalisation
top down	Processus de rationalisation
professionnalisation des CM	Professionnalisation
professionnalisation - autonomie	Professionnalisation
professionnalisation - savoirs	Professionnalisation
ambassadeur	Stratégies de community management
banissements	Stratégies de community management
charte	Stratégies de community management
chatbot	Stratégies de community management
communauté u-experts	Stratégies de community management
communauté/réseau	Stratégies de community management
contenus	Stratégies de community management
idéologie no-control	Stratégies de community management
modération	Stratégies de community management
one-one	Stratégies de community management
politique de modération	Stratégies de community management
porte-parole	Stratégies de community management
Représentations du CM	Stratégies de community management
territoire	Stratégies de community management
usagers-experts	Stratégies de community management



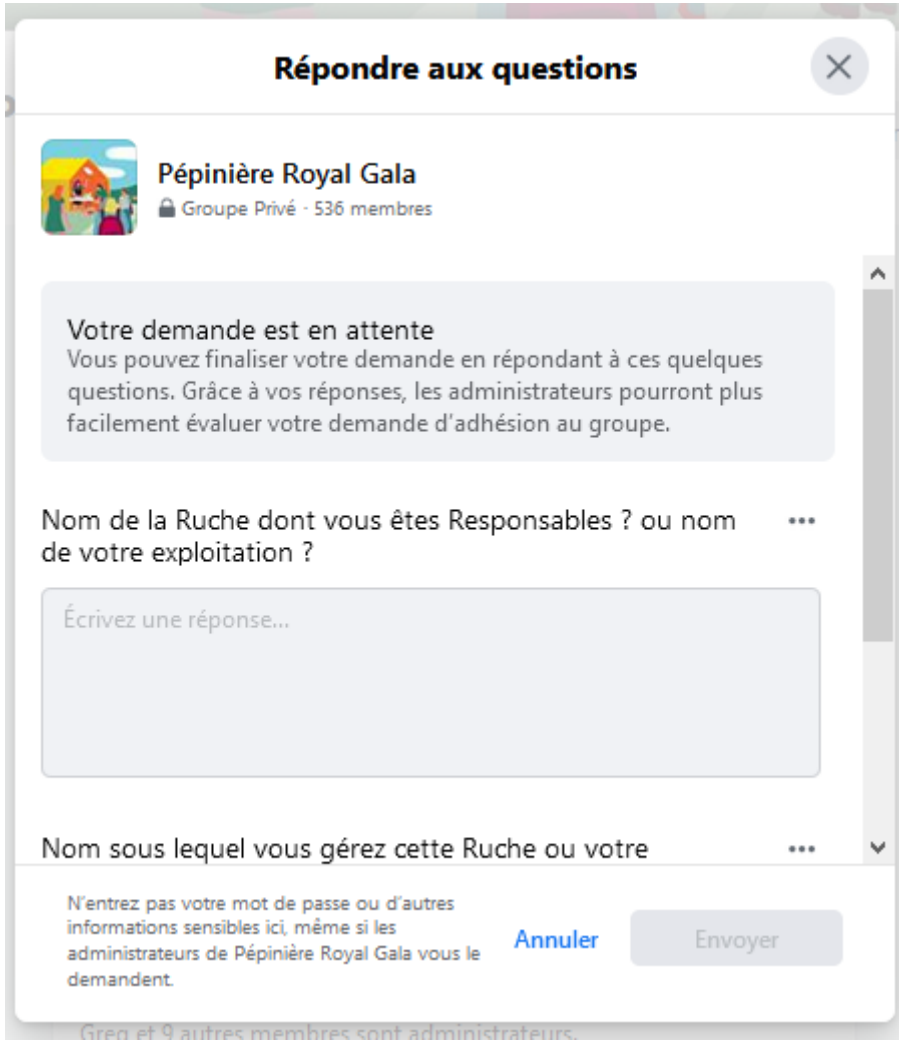


Vous prenez le volant ? Dites-nous où vous allez !

Ensemble, permettons à des millions de personnes de se déplacer.

Proposer un trajet




Répondre aux questions
Pépinière Royal Gala
Groupe Privé · 536 membres
Votre demande est en attente
Vous pouvez finaliser votre demande en répondant à ces quelques questions. Grâce à vos réponses, les administrateurs pourront plus facilement évaluer votre demande d'adhésion au groupe.
Nom de la Ruche dont vous êtes Responsables ? ou nom de votre exploitation ?
Écrivez une réponse...
Nom sous lequel vous gérez cette Ruche ou votre
N'entrez pas votre mot de passe ou d'autres informations sensibles ici, même si les administrateurs de Pépinière Royal Gala vous le demandent.
Annuler
Envoyer


Répondre aux questions
Pépinière Royal Gala
Groupe Privé · 536 membres
de votre exploitation ?
Écrivez une réponse...
Nom sous lequel vous gérez cette Ruche ou votre exploitation ?
Écrivez une réponse...
N'entrez pas votre mot de passe ou d'autres informations sensibles ici, même si les administrateurs de Pépinière Royal Gala vous le demandent.
Annuler
Envoyer

N° ENTRETIENS	CATEGORIES	ACTIVITES	CHAMPS	ORGANISATIONS	DUREES	DATES	TYPES D'ENTRETIEN	GRILLES D'ENTRETIEN
Entretien n°1	Collaborateur	web developpeur	consommation collaboratrive	Airbnb	0h50	25/05/2017	San Francisco, E.-U.	n°2 structuration de l'activité
Entretien n°2	Collaborateur	consultant "empowerment"	consommation collaboratrive	Airbnb	1h35	25/05/2017	San Francisco, E.-U.	n°2 structuration de l'activité
Entretien n°3	Collaborateur	community organizer						
Entretien n°4	Collaborateur	community manager / social media manager	consommation collaboratrive	Couchsurfing	0h45	27/05/2017	San Francisco, E.-U.	n°2 structuration de l'activité
Entretien n°5	Collaborateur	ingénieur logiciel	consommation collaboratrive	Blablacar	0h47	26/07/2017	Entretien à distance	n°2 structuration de l'activité
Entretien n°6	Collaborateur	coordinateur réseau	consommation collaboratrive	La Ruche Qui Dit Oui	1h30	23/02/2018	Paris, FR	n°2 structuration de l'activité
Entretien n°7	Collaborateur	community manager	consommation collaboratrive	La Ruche Qui Dit Oui	1h02	24/02/2018	Paris, FR	n°2 structuration de l'activité
Entretien n°8	Collaborateur	coordinateur réseau	consommation collaboratrive	La Ruche Qui Dit Oui	1h14	07/02/2019	Entretien à distance	n°2 structuration de l'activité
Entretien n°9	Usager-expert	ambassadeur	consommation collaborative	Couchsurfing	1h06	12/07/2017	Dijon, FR	n°2 structuration de l'activité
Entretien n°10	Usager-expert	helper	consommation collaborative	Communauté Blablahelp	1h19	18/02/2019	Entretien à distance	n°2 structuration de l'activité
Entretien n°11	Usager-expert	administrateur	consommation collaboratrive	Groupe Covoiturage "Dijon-Lyon"	0h44	16/05/2018	Entretien à distance	n°2 structuration de l'activité
Entretien n°12	Expert alternatif	administrateur	consommation collaboratrive	Groupe de covoiturage	1h10	17/11/2017	Entretien à distance	n°2 - structuration de l'activité
Entretien n°13	Expert - chercheur	chercheur	consomation responsable	Observation de la consommation	1h04	14/11/2016	Paris, FR	n°1 - représentations expertes
Entretien n°14	Expert - community management	marketing manager	consommation collaboratrive	Plateforme de covoiturage	0h37	11/11/2017	Entretien à distance	n°1 - représentations expertes
Entretien n°15	Expert - community management	community manager	économie collaborative	Plateforme de *crowdfunding*	1h19	14/11/2016	Montréal, CA	n°1 - représentations expertes
Entretien n°16	Expert - community management	community manager	économie collaborative	Make Sense	0h50	21/04/2017	Lyon, FR	n°1 - représentations expertes
Entretien n°17	Expert - community management	fondateur/propriétaire	marketing communautaire	LiveBotter	0h31	21/06/2017	Entretien à distance	n°1 - représentations expertes
Entretien n°18	Expert - ingénieur	ingénieur logiciel	économie collaborative	Uber Pop	0h50	19/05/2017	San Francisco, E.-U.	n°1 - représentations expertes
Entretien n°19	Expert - ingénieur	ingénieur logiciel	économie collaborative	Uber	0h52	26/05/2017	San Francisco, E.-U.	n°1 - représentations expertes
Entretien n°20	Expert - ingénieur	développeur mobile	économie collaborative	You2You	0h41	21/06/2017	Entretien à distance	n°1 - représentations expertes
Entretien n°21	Expert - marketeteur/propriétaire	propriétaire/fondateur	consommation collaboratrive	Kidygo	0h57	11/04/2017	Entretien à distance	n°1 - représentations expertes
Entretien n°22	Expert - marketeur/propriétaire	propriétaire/fondateur	consommation collaboratrive	Cooks From Home	0h40	17/11/2016	Montréal, CA	n°1 - représentations expertes
Entretien n°23	Expert - marketeur/propriétaire	propriétaire/fondateur	marketing d'influence	Upfluence	0h44	20/04/2017	Lyon, FR	n°1 - représentations expertes
Entretien n°24	Expert - marketeur/propriétaire	propriétaire/fondateur	consommation collaboratrive	Residclic	1h20	21/04/2017	Lyon, FR	n°1 - représentations expertes
Entretien n°25	Expert - marketeur/propriétaire	propriétaire/fondateur	consommation collaborative	Near Me	1h05	23/05/2017	San Francisco, USA	n°1 - représentations expertes
Entretien n°26	Expert - marketeur/propriétaire	communication manager	marketing communautaire	Google	1h03	20/06/2017	Entretien à distance	n°1 - représentations expertes
Entretien n°27	Expert - marketeur/propriétaire	fondateur/propriétaire	consommation collaborative	Plateforme de covoiturage	0h42	11/06/2017	Entretien à distance	n°1 - représentations expertes
Entretien n°28	Expert - marketeur/propriétaire	propriétaire/fondateur	économie collaborative	Courseur	0h45	07/11/2016	Entretien à distance	n°1 - représentations expertes
Entretien n°29	Expert - organisateur	community manager	économie collaborative	OuiShare	1h03	17/11/2016	Montréal, CA	n°1 - représentations expertes
Entretien n°30	Expert - organisateur	project manager	économie collaborative	OuiShare	0h50	18/11/2016	Lyon, FR	n°1 - représentations expertes
Entretien n°31	Expert - organisateur	adjoint Sciences et Technologies	industrie des technologies	Consulat de France à San Francisco	1h11	16/05/2017	San Francisco, E.-U.	n°1 - représentations expertes
Entretien n°32	Expert - particicipant critique	fondateur/propriétaire	économie du partage	Shareable	1h01	18/05/2017	San Francisco, E.-U.	n°1 - représentations expertes
Entretien n°33	Expert - participant critique	consultant	économie du partage	Bluenod	2h02	19/06/2017	Lyon, FR	n°1 - représentations expertes

DOCUMENTS	CITATIONS	CODES
Entretien n°1	Mais, mais, vous devez supposer que si vous avez gratté d'énormes quantités de données, certaines d'entre elles seront erronées. Et c'est... il est tellement essentiel de ne pas briser cette barrière de confiance, il faut toujours ce processus de révision humaine, même si ce n'est qu'à lire, cela me semble essentiel.	rationalisation
Entretien n°1	Prenons l'exemple de Airbnb. Il ne s'agit pas vraiment de construire une communauté dans le sens où il faudrait construire une sorte de relation. C'est plus construire de la confiance dans entre les gens, avoir confiance dans les critiques. Airbnb n'a pas nécessairement de communauté sous le même aspect que les communautés de hackers qui sont tournées vers le fait de faire du chemin ensemble. C'est plus des avis qui construisent une culture générale de la confiance, de la fiabilité. C'est ça en fait le but de Airbnb, devenir un intermédiaire de la confiance.	Confiance, Rep
Entretien n°1	En fait c'est de la communauté mais une très grande communauté. Et le but, c'est justement qu'elle soit assez grande pour que tout le monde puisse lui faire confiance, même si les gens ne se connaissent pas directement. C'est un peu de la confiance basée sur un système de crédit de réputation pour créer du sentiment de communauté tu vois ? C'est l'idée de... "nous avons rassemblé toutes les choses qui nous disent que vous êtes précieux ou digne de confiance" pour construire de la confiance.	Confiance, Rep
Entretien n°1	Eh bien, une grande partie du soutien humain est simplement une aide au processus de revue entre pairs. Tu sais, tout le système tombe si je ne le fais pas, si je reste dans un AirBnB et je ne te donne pas de note, tout le système s'effondre lentement... Donc, dans ce sens, il faut avoir une communauté suffisamment impliquée pour qu'elle exploite toutes les possibilités du système.	Optimisation -
Entretien n°1	Je crois que pour construire une communauté, il faut engager les gens à se sentir en quelque sorte partie de quelque chose de plus grand qu'eux. C'est sur ça que les mouvements politiques ont essayé de capitaliser [...] Toute sorte de sentiment de créer une communauté implique généralement de convaincre les gens qu'ils font partie de quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes et ce genre de choses les incite à contribuer dans ce sens. C'est probablement une façon de construire une communauté mais je pense que ça ne s'applique ne s'applique pas vraiment aux services comme Airbnb et Uber ... parce que c'est beaucoup plus que "je prends égoïstement un service". Du coup, dans ce genre de cas, il faut rendre très très facile le fait de commettreun commentaire pour les engager. Et petit à petit on construit une communauté en mettant des niveaux. Mais au départ, c'est deux boutons et c'est tout.	Représentatio
Entretien n°1	Tu ne pourras jamais développer une communauté à n'importe quelle taille sans avoir cette idée et cette compréhension de la façon dont les gens interagissent ... À quoi ils ressemblent, quels boutons ils choisissent, quand et comment ils cliquent dessus. Il faut connaître tes utilisateurs.	Design, engage
Entretien n°1	En fin de compte, c'est de l'empowerment parce que ça permet de prendre conscience qu'on vit dans une communauté globale. Les plateformesleur force c'est de nous engager dans un truc plus large. C'est des petites bulles dans lesquelles nous vivons tous par nature et la possibilité d'en sortir. Donc, la capacité de former des communautés basées sur ce qui vous intéresse, mais aussi les gens qui sont complètement différents de vous d'un million d'autres manières.	Action - intérê
Entretien n°1	Chaque communauté construite sur un service a ce genre de système d'examen par les pairs. C'est finalement le seul moyen de faire respecter les règles. C'est la carotte et le bâton. Récompenser les gens pour avoir fait de bonnes choses et les punir pour avoir fait de mauvaises choses et avec ces deux motifs, 90% des gens resteront dans les lignes ... C'est le plus vieux truc psychologique, la carotte et le bâton.	Design, Educat
Entretien n°1	Oh, tu sais tu peux être assez intelligent émotionnellement pour parler à dix personnes et en quelques minutes comprendre qui ils sont. Mais il n'y a tout simplement aucun moyen que tu puisses faire ça sur une très grande échelle de la même manière, donc c'est tout. À ce stade, tu dois résumer les interactions à des choses plus simples ... pour comprendre des modèles plus larges parce que une communauté aussi grande que AirBnB va être constituée de millions et de millions de personnes et tu ne pourras pas être en mesure de comprendre chacun d'eux en tant qu'individus. Tu devras donc comprendre par des modèles plus généraux. Et la façon simple de le faire est un système de notes entre pairs et de prendre cette complexité maison par maison en permettant aux gens de capturer ça simplement. C'est un nombre entre un et cinq.	Optimisation -
Entretien n°1	Mais tu as toujours besoin d'une intervention manuelle dans la modération. C'est du 80/20%, le 80% est facile. Tu peux le laisser tourner avec des algorithmes. Les 20% restant, c'est ce qui va te prendre 80% de ton temps pour éventuellement trouver une nouvelle règle conditionnelle de modération et sinon les parcourir et les traiter individuellement. Genre résoudre les problème au cas par cas. Et ça c'est inévitable, pour toutes les plateformes. Et c'est aussi une grosse dépense. On dit ça nous : "la plus grosse dépense c'est toujours les gens derrrière l'ordinateur".	rationalisation
Entretien n°1	Tu essaies de classer et de catégoriser l'infinité complexe de l'humanité et tu ne pourras jamais en arriver au bout, tu ne pourras jamais y mettre tout le monde. Peu importe la taille des boîtes, tu ne pourras jamais tout mettre dans un boîte prédéfinie. L'humanité sera toujours infiniment plus complexe que le meilleur système que tu as construit. Quelqu'un sortira de ton schéma, quelqu'un ne rentrera dans aucune des boîtes et tu devras donc prendre quelqu'un avec des compétences particulières pour traiter ça. Même lorsque quelqu'un ne rentre pas dans cette boîte, tu peux créer une nouvelle boîte de sorte que lorsque quelqu'un comme la précédente arrive, elle rentre dans cette boîte, mais il y aura toujours de plus en plus de boîtes. Tu ne pourras jamais tout prédire avant que cela ne se produise, c'est ça la diffuculté.	Optimisation -
Entretien n°2 et 3	Alors quand vous êtes, quand vous donnez le pouvoir à quelqu'un, euh, euh, dans le, dans le modèle du flocon de neige, l'un des chefs d'équipe, là-bas sur le côté, ce que vous leur dites en réalité c'est 'Je ne peux pas être partout. Je ne peux pas être ici dans votre communauté. Cette communauté a besoin d'un leader'. Et vous, alors vous les mettez en avant. Eux, ils deviennent, euh, presque impossibles à distinguer du personnel.	community or
Entretien n°2 et 3	C'est vraiment concentré, et - et - je pense, je - j'appelle cela parce que c'est unique. Euh, nous nous concentrons beaucoup sur hors ligne. Cela signifie que les gens ont une vie, qu'ils vont au café, qu'ils se rencontrent etc. Et donc organiser uniquement des communautés en ligne et ne communiquer qu'en ligne signifie que vous manquez la moitié de l'image. Et la moitié de l'occasion de vraiment, d'approfondir l'engagement. Nous croyons en quelque sorte philosophiquement que les meilleures communautés sont celles dans lesquelles les membres de la communauté sont plus engagés les uns avec les autres ; plutôt qu'avec la seule marque. Ce que font les grandes entreprises, comme Coca-Cola ça marche pour eux, tu vois, aborder les réseaux sociaux comme des médias, des canaux etc. Alors tu engranges des Likes et des commentaires. Mais nous à la différence, ce que nous voulons faire, c'est favoriser les liens entre les membres de la communauté, leur donner les outils pour diriger leurs propres petits groupes, pour résoudre leurs propres problèmes	rationalisation
Entretien n°2 et 3	Et tout est mesurable en fait, à chaque étape de la courbe d'engagement. Et tu as vraiment une mesure précise à chaque étape. C'est très très organisé autour d'étapes. Et nous pouvons regarder dans notre base de données et dire, nous avons, tu vois, 2 700 personnes ici, tu vois, 1 500 ici, tu vois, 125 ici et 10 ici. Tu sais, tu le mesures à chaque étape.	Gestion des di
Entretien n°2 et 3	Ce qui est intéressant, c'est que cette équipe peut être, tu vois, dans un endroit reculéoù il y a, il n'y a pas beaucoup de monde, donc ils ont tous besoin les uns les autres. Autrement, ces flocons de neige se forment dans des endroits comme New York, où nous en avons 16 parce que, tout simplement, c'est c'est pratique. Je fais partie de cette équipe, alors je vais et je me socialise avec eux. Mais le, le, le fait est que vous créez une structure qui vous permet d'interagir avec des milliers de personnes.	socialisation co
Entretien n°2 et 3	Donc en fait community management et community organizing, c'est très complémentaire. Pourquoi ? Parce que tous ces gens-là nous les invitons, on discute, nous en faisons la promotion sur les réseaux sociaux.	community or
Entretien n°2 et 3	Donc,je vais commencer, je suis [Collyn] et je viens d'être embauché en tant que Directeur International de la Communauté chez Fiverr... Et ce qui m'a amené à être directeur international de la communauté, tu vois, c'est que... basiquement la communauté c'est ce que j'ai fait pendant toute ma carrière. J'ai travaillé dans la technologie mais avant j'ai travaillé dans la politique et le plaidoyer. Et, euh, vers 2008, je suis allé travailler pour la campagne présidentielle de Barack Obama et j'ai été embauché tôt dans la campagne. Et l'idée c'était d'organiser une grande communauté de personnes avec un petit budget au moment de mon arrivée... Et après nous avons commencé à utiliser cette technologie, à bricoler des stratégies dans ce genre pour différentes plateformes dont Airbnb, Lyft, Uber et donc bientôt pour Fiverr.	profil, professi
Entretien n°2 et 3	En grande partie la communauté Airbnb s'organise autour de questions réglementaires. Ce qui, en passant, à bien des égards, facilite grandement l'organisation. Quand vous avez une ... situation de haute pression, comme avec Airbnb, c'est comme si tu disais : 'si vous ne nous aidez pas à nous organiser, vous ne pourrez plus avoir votre activité Airbnb'. Donc c'est facile de cadrer la conversation. Donc l'idée c'est 'nous vous donnons les outils nécessaires pour vous occuper de cette bataille'. Mais nous pouvons le généraliser. Par exemple pour Fiverr, comme on veut le faire pour Fiverr. Dans ce cas, l'intérêt personnel est un peu plus détaché. Donc, ici, le but de l'organisation communautaire est de vous aider à être meilleur dans ce que vous faites.	community or
Entretien n°2 et 3	Et nous le faisons de cette façon, mais, tous les autres ne le font pas. Nous on veut appliquer chez Fiverr cette stratégie développée chez Airbnb. Mais tous les autres ne le font pas. Euh, et c'est parce que nous essayons d'arriver à un niveau différent, nous voulons un niveau d'engagement différent. Nous voulons, nous voulons, essayons de construire une super-marque. Nous voulons que Fiverr soit une entreprise hors ligne dont les gens se sentent passionnés. Et vraiment, la seule façon de le faire à grande échelle est d'utiliser un modèle comme celui-ci.	engagement, c

Entretien n°2 et 3	Je fais déjà partie de l'équipe. Je connais tout le monde, je connais la règle, ils me connaissent, boum. Aucun problème. Complètement transparente. C'est l'une des plus grandes forces du modèle de flocon de neige. C'est, c'est considéré comme un leadership, c'est un modèle riche en leadership et ça [il montre le tableau sur lequel il a dessiné un schéma" ce sont des modèles pauvres en leadership. Eux, ils ne fonctionnent pas dans ce contexte. Ils ne sont pas évolutifs et ne fonctionneront pas.	community or
Entretien n°2 et 3	Je fais déjà partie de l'équipe. Je connais tout le monde, je connais la règle, ils me connaissent, boum. Aucun problème. Complètement transparente. C'est l'une des plus grandes forces du modèle de flocon de neige. C'est, c'est considéré comme un leadership, c'est un modèle riche en leadership et ça [il montre le tableau sur lequel il a dessiné un schéma" ce sont des modèles pauvres en leadership. Eux, ils ne fonctionnent pas dans ce contexte. Ils ne sont pas évolutifs et ne fonctionneront pas.	flocon de neig
Entretien n°2 et 3	J'ai fait des campagnes politiques et ensuite j'ai adapté ça sur le marché des locations pour développer une infrastructure de base au sein de la communauté d'hôtes Airbnb pour faire pression sur les décideurs.	profil, process
Entretien n°2 et 3	L'activité des gens, euh, nous utilisons un CRM appelé Nation Builder et c'est un logiciel de gestion de la relation client. Sauf que je dirais la mise en garde ici, Nation Builder est construit exclusivement pour la construction communautaire.	gestion de la r
Entretien n°2 et 3	Le, il y a un modèle. Là, il y a un modèle d'organisation appelé - que nous appelons le modèle de flocon de neige. Vous ne trouverez pas grand-chose là-dessus, mais c'est le modèle qui a mené la campagne d'Obama. Prenez un organisateur communautaire comme Gold, et il doit trouver les personnes les plus engagées dans ces, ces, dans ces endroits. Et nous leur disons, écoutez, nous avons besoin que vous soyez un leader ici. Et nous allons vous donner le pouvoir en vous donnant les outils et les ressources dont vous avez besoin, l'accès au leadership, au coaching, au mentorat et tout cela, mais ce que nous voulons que vous fassiez, c'est de trouver les autres membres de la communauté et de les rassembler. Et, alors ils forment une équipe. Et l'équipe se réunit régulièrement, et ils parlent de choses dont ils ont besoin de parler. Donc des formations, il y a nécessairement des programmes de formation. Chacune de ces personnes va avoir un rôle. Donc cette personne va être le, le chef d'équipe. Cette personne sera par exemple, disons euh, chargée des événements, cette personne gèrera les médias sociaux. Cette personne sera responsable de la formation, c'est la personne qui va donner et coordonner toutes les formations pour le groupe. Et peut-être que cette personne s'occupera de philanthropie ou quelque chose du genre. Et si... S'ils décident de le faire. Donc, cette personne a maintenant une équipe. Le fait est que ces personnes ont aussi leurs contacts. Alors, ils diront: 'Super. Nous sommes géniaux !' Organisons un grand événement. Faisons venir tout le monde'. Alors nous voilà, nous avons un, nous avons un, nous avons ce que vous savez qui commence à ressembler un peu à un flocon de neige, il a le- Les branches partent, euh, et c'est, ça devient un équipe.	community or
Entretien n°2 et 3	Nous nous focalisons sur la construction de la communauté à partir des données. C'est une manière de gérer ça autant qu'on le peut. Comme ça, on arrive à savoir s'il y a des 'diamants dans la rivière', s'il y a des gens dont le profil est de haute qualité et qui feraient de bons leaders de communautés.	processus de r
Entretien n°2 et 3	Nous sommes tous les deux... Notre formation est en science politique avec une majeure en économie et... Je parlais à l'entreprise de CRM, et l'un des gars a fait cette observation. Il a dit : 'Je, je vois des organisateurs communautaires qui se lancent dans le marketing et qui réussissent extrêmement bien'. Et il dit 'Je ne vois pas nécessairement les gens du marketing se lancer dans l'organisation communautaire et réussir très bien.	profil
Entretien n°2 et 3	Pour le dire directement euh... L'interaction avec la communauté c'est très « collant » (sticky). Cela signifie qu'il est difficile de simplement abandonner. Il est difficile de dire "Je ne veux plus être de Airbnb, de ce groupe". C'est comme : "Eh bien, j'ai des amis dans la communauté maintenant, c'est plus difficile de la quitter".	community or
Entretien n°2 et 3	Quand les membres ont accès à des formations, ils sont meilleurs. Et tu vois sur Fiverr, la qualité est telle que si tu fais une erreur, tu es mort. Une des erreurs les plus importantes, c'est de ne pas répondre à une demande. Dans ce genre de cas, l'algorithme vous punit direct. Donc c'est important de comprendre ces choses-là, ce qui est en jeu.	formation
Entretien n°2 et 3	Quand quelqu'un dit: «Je vais m'organiser pour un parti politique», il ne s'agit pas seulement de ce que dit le candidat, il s'agit de la façon dont la philosophie du candidat convient à son intérêt personnel, en fin de compte. Et c'est ce que vous devez approfondir dans l'organisation communautaire pour être efficace.	sentiment d'ap
Entretien n°2 et 3	Une des personnes qui m'a formé... Cette personne qui m'a formé à l'organisation communautaire, il y a de nombreuses années, son nom c'est Marshall Ganz. Il enseigne à la Kennedy School à Harvard	community or
Entretien n°2 et 3	Une notion importante est ce que nous appelons la courbe d'engagement. Et c'est, c'est un concept vraiment important dans l'organisation communautaire. Cet engagement, euh, cet engagement augmente avec le temps. Donc, euh, le fait est que je ne pourrais pas simplement aller à votre rencontre dans la rue et vous dire : "Voulez-vous être un leader dans notre organisation?' Donc, nous avons cette notion de courbe d'engagement, et ça, et ça ressemble à ça [il dessine au tableau] D'accord, les gens bougent. Ils ouvrent d'abord un e-mail qui est important pour nous. Puis, ils assistent à un événement, oh ils assistent à deux événements. Maintenant, ils publient des événements de leur propre chef. Cette personne devient un potentiel leader. Je vais les tester, je vais les tester deux fois, puis ils vont construire leur équipe. Tout à coup, ils sont ici en haut de la courbe d'engagement. Cela prend du temps, mais leur engagement a augmenté. Concept très simple. Et le fait est que cette courbe d'engagement s'étend vraiment jusqu'au statut de super-ambassadeur. Et nous savons que nous pouvons amener de façon systématique des gens jusqu'à ce niveau.	community or
Entretien n°2 et 3	'ai été consultant pour la campagne de Barack Obama. Nous avons gagné, euh, et puis je suis allé travailler pour un cabinet en stratégie communautaire, engagement communautaire appelé 270 Stratégies, tous les gens d'Obama, des hauts dirigeants, euh, et j'y ai travaillé pendant plusieurs années. Euh, dans le, en cours de - de travail là-bas, -je suis arrivé à retourner dans la technologie. Et j'ai commencé, euh, à aider, euh, de grandes entreprises technologiques avec leur problématiques d'organisation de la communauté, j'ai donc beaucoup travaillé avec Airbnb et Atkins, Douglas Atkins le... J'ai travaillé avec Lyft, j'ai fait un peu de travail avec Uber. Euh, et j'ai travaillé avec Solar City. Solar City est, je ne sais pas si vous les connaissez, mais c'est, vous savez Elon Musk est l'un des investisseurs	profil, Gestion
Entretien n°4	Chez Couchsurfing, il n'y a en fait qu'environ 15 employés. Nous sommes donc vraiment, vraiment petits. C'est juste moi qui fais ça.	organisation
Entretien n°4	Je gère donc notre stratégie de community management, euh, avec notre programme d'ambassadeurs. Um, puis quelques autres tâches connexes. Je gère les feedbacks des utilisateursretours. Donc je lis tous les commentaires que nous recevons des membres. Je le quantifie et je fais des suggestions aux autres membres de l'équipe en fonction des commentaires que nous entendons.	Représentatio
Entretien n°4	Les gens écrivent à notre équipe de support - et ils y envoient des commentaires, puis l'équipe de support me les envoie. Et puis nous avons aussi un formulaire que les gens remplissent. Vous l'avez peut-être vu sur l'application Couchsurfing. Je passe donc par tout cela. Et puis périodiquement, nous envoyons des sondages à un échantillon aléatoire de nos membres, et leur demandons en quelque sorte comment ils aiment Couchsurfing, euh, s'ils ont des suggestions d'amélioration et des trucs comme ça.	Optimisation -
Entretien n°4	À côté, il y a notre programme d'ambassadeurs qui est une autre source de feebacks très importante pour nous.	feedback, desc
Entretien n°4	Je suis liée à l'équipe support et aux développeurs. Nous travaillons tous dans la même pièce, donc de cette façon, nous sommes très, très proches les uns des autres, et nous discutons et proposons toujours des idées et des sortes de brainstorming ensemble. Hum, nous avons un environnement très collaboratif, ce que j'aime vraiment.	organisation
Entretien n°4	Je commence généralement par passer en revue tous lescommentaires et les formulaires et mes réseaux sociaux sociaux pour vérifier que tout va bien. Je m'assure que notre calendrier des publications sur les réseaux sociaux est à jour. Hum, j'essaie de vérifier avec les ambassadeurs tous les jours.	Rationalisation
Entretien n°4	Nous avons un groupe privé pour les ambassadeurs - où ils peuvent nous poser des questions et répondre aux questions que nous leur avons posées. Et donc je vérifie cela, réponds à leurs questions.	feedback, Repr
Entretien n°4	Je lance une variété - une variété d'expériences différentes - pour améliorer en quelque sorte l'expérience sur le Couchsurfing, donc des façons que nous pouvons ... C'est à dire imaginer des manières d'inspirer les gens à devenir des hôtes. Mais aussi de les aiderà se sentir à l'aise de faire leur demande, vous savez, envoyez une demande de canapé à leur premier hôte. Je vais donc généralement mener des expériences basées sur cela.	Rationalisation

Entretien n°4	Il est difficile de faire des gens des hôtes. Il y a, vous savez, il y a beaucoup de raisons différentes, vous savez, qui expliquent que les gens n'hébergent pas. Soit ils ne savent tout simplement pas qu'ils le peuvent, et ce sont probablement les gens les plus faciles à convaincre. Vous savez, les gens qui pensent que le Couchsurfing est plus un endroit que vous utilisez lorsque vous voyagez, une chose que vous utilisez quand vous voyagez, ces gens ne pensent pas au fait qu'ils peuvent le faire à leur guise chez eux, dans leur maison. Alors que ... ces ... ce sont les gens les plus faciles. Il y a des gens qui ne pourront jamais héberger, aussi, des gens qui vivent encore avec leurs parents, par exemple.	Rationalisation
Entretien n°4	Oui, donc les réseaux sociaux chez Couchsurfing c'est assez facile à faire, parce que les gens ont des expériences tellement géniales que les réseaux sociaux c'est juste publier en quelque sorte ce qu'ils font. En fait Couchsurfing est une question de communauté. Tout dépend des gens qui se réunissent et des amis que vous vous faites, et ce n'est pas tellement, tu vois, la maison dans laquelle tu séjournes ou la chambre. Donc, de cette façon, tant de gens partagent des histoires et des vidéos et des photos de leurs événements et de leurs expériences que ce que j'essaie de montrer cela au reste de la communauté. Je montre comme sont ces expériences authentiques qu'on peut avoir avec Couchsurfing.	Représentatio
Entretien n°4	Sur les réseaux sociaux, je dirais que le community management c'est plus, tu vois... Éduquer les surfers au couchsurfing. Beaucoup de gens viennent à Couchsurfing en pensant: "Oh, c'est juste un endroit libre pour rester - et un endroit libre pour se poser, mais, c'est beaucoup plus que cela et, vous savez, les hôtes sont vraiment mécontents d'être vus comme juste un endroit libre pour Donc, il y a beaucoup d'éducation à faire.	Education utili
Entretien n°4	J'essaie de dire aux gens, vous savez, "Écrivez une description personnalisée et assurez-vous que vous lisez le profil de l'hôte", ce qui a bien sûr des implications sur la sécurité en plus, juste montrez à votre hôte que vous appréciez ce qu'ils font pour vous. Remplissez votre profil et montrez qui vous êtes. En fait, l'une de nos ambassadrices... je cache son nom pour l'interview ... Elle l'a dit probablement de la meilleure façon. Elle a dit: "Dites aux nouveaux membres de regarder les choses de l'autre côté. Je dois écrire mon profil puis le regarder en me disant "Si j'étais un hôte, voudrais-je d'héberger cette personne? " .	rationalisation
Entretien n°4	Certains endroits utilisent des community managers puis ils disent: "Oh, pour gérer la communauté, vous devez juste faire des réseaux sociaux. Dans la mesure où Couchsurfing a une telle communauté organique au-delà des médias sociaux, c'est un peu différent, mais je fais les deux. En réalité, je suis community manager et social media manager. Mais je les vois comme des emplois différents. Le social media management c'est plus planifier les publications, trouver les histoires à partager sur les réseaux sociaux, vous savez, répondre aux questions que les gens ont écrites ou aux commentaires et des trucs comme ça - ce que nous ne faisons pas trop parce que c'est juste moi. Et puis à côté nous recevons aussi beaucoup de commentaires sur l'espace ambassadeur.	Représentatio
Entretien n°4	Le community management c'est ça, c'est éduquer les surfeurs, acquérir des hôtes et convaincre les gens de devenir hôtes. Et puis aussi traiter tous les commentaires que nous recevons sur nos espaces "ambassadeurs".	Représentatio
Entretien n°4	Les surfeurs sont beaucoup plus intéressés par l'expérience de voyage locale, alors que les hôtes veulent savoir pourquoi... Ils sont: "Pourquoi devrais-je ouvrir ma maison gratuitement?". Les arugments voilà, c'est vous pouvez apprendre ... vous pouvez pratiquer de nouvelles langues, comme si vous restez avec moi, alors je peux pratiquer mon français - que je n'ai pas pratiqué depuis le lycée, vous savez? Ou vous pouvez apprendre à cuisiner de nouveaux plats, des trucs comme ça. Donc, c'est un peu différent. La valeur pour les surfers est plus évidente. Et la valeur pour les hôtes n'est pas si évidente	Education utili
Entretien n°4	Les réseaux sociaux sont destinés aux surfeurs et aux hôtes. Nous essayons d'alterner en quelque sorte. Mais la valeur de l'amitié est assez universelle, donc c'est - c'est la façon dont nous aimons aller pour les deux.	Représentatio
Entretien n°4	Le programme des ambassadeurs existe donc depuis plusieurs années. Cela a pris différentes formes au cours de ces quelques années, mais au cours des six derniers mois, nous avons en quelque sorte pivoté un peu. Donc, nous avons environ 400 ambassadeurs, environ. Et nos ambassadeurs sont à peu près nos ... ce sont nos membres les plus actifs et les plus dévoués. Et ce sont nos membres qui veulent vraiment que Couchsurfing soit au top. Ils sont donc vraiment, vraiment dévoués. Nous les réunissons. Nous partageons beaucoup de nos prochaines versions avec eux. Nous disons : 'Nous avons reçu ce feedback, voici comment nous pensons y remédier'. 'Quelles opinions avez-vous à ce sujet ? Pensez-vous que ce soit une bonne idée ? Pensez-vous que ce n'est pas un problème important ?'	communauté
Entretien n°4	Beaucoup d'entre eux organisent des "couch crash" , qui sont des événements de plusieurs jours pour 150 personnes - encore plus, parfois. Ils le font tout seuls pour que leur... C'est assez inspirant. Ils font tout ça ... Ils ne sont pas payés. Ils le font juste par bonté de cœur et par envie... Ils veulent, vous savez, passer un bon moment et accueillir ces événements.	communauté
Entretien n°4	Donc, oui, ce sont donc nos membres super dévoués. Nous les réunissons. Nous partageons beaucoup de nos prochaines versions avec eux. Nous disons: "Nous avons ... Nous avons reçu ce feedback, voici comment nous pensons y remédier. Quelles opinions avez-vous à ce sujet? Pensez-vous que ce soit une bonne idée? Pensez-vous que ce n'est pas un problème important? " Nous travaillons donc avec eux comme ça. Donc, ils sont tous, euh, ils sont tous sous un accord de confidentialité, parce que nous partageons avec eux des choses que nous ne pouvons pas nécessairement diffuser partout. Principalement parce que ce sont des fonctionnalités qui pourraient ne pas être construites ou, tu vois, parce que nous ne voulons donc pas promettre quelque chose que nous ne pouvons pas livrer.	communauté
Entretien n°4	Je veux dire, je suis tellement ... Je me sens tellement chanceuse de les avoir. Ils sont juste tellement dédiés au Couchsurfing; Je sais que le Couchsurfing leur a également apporté beaucoup, en ce qui concerne beaucoup d'entre eux, tout leur vie sociale est construite autour de Couchsurfing. Et donc de cette façon, ils se voient comme des piliers de la communauté ... Ils se considèrent comme une sorte de responsable de leur région - et donc, oui, ils veulent vraiment tout donner, vous voyez ?	communauté
Entretien n°4	Je pense que le Couchsurfing est unique car il n'y a pas d'argent impliqué. Et il y a très peu de choses où il n'y a plus d'argent impliqué. Donc le fait que, vous savez, vous êtes- vous avez un endroit gratuit pour loger. C'est ... même si c'est génial que vous puissiez économiser de l'argent, cela signifie que les connexions sont beaucoup plus authentiques et pures. En tant qu'hôte, je ne suis pas gentille avec vous parce que je veux, parce que je veux que vous recommandiez ma endroit. Airbnb c'est génial aussi, et j'ai utilisé Airbnb de temps en temps et j'aime bien, mais chaque fois que j'utilise Airbnb, j'ai peut-être rencontré mon hôte une fois pour se serrer la main et c'est tout. Alors que, vous savez, mon hôte à Athènes a passé du temps et m'a emmené faire le tour de toute la ville et, vous savez, a pris tout un samedi pour me conduire, moi et d'autres voyageurs. Et ce n'est pas ... juste pas quelque chose que vous obtiendrez sur une autre plateforme.	Rationalisation
Entretien n°4	Je ne veux pas dire non. Il y a des gens qui facturent sur Couchsurfing, mais c'est contre nos conditions d'utilisation, et dès que nous en entendons parler, nous les avertissons et ensuite nous supprimons leurs profils s'ils continuent.	modération, In
Entretien n°4	Comment appliquons-nous la règle du sans frais? C'est déjà une communauté forte. Et c'est surtout notre équipe de sécurité et relation client dédiée à plein temps. Ils sont vraiment géniaux à ce sujet. Donc, ils démarrent quand les gens dénoncent quelqu'un pour quelque chose, ou vous savez, les gens écrivent et se plaignent de quelque chose, puis ils prennent des mesures en fonction de cela.	modération, se
Entretien n°4	Nous avons l'abonnement de certification, c'est ce dont vous parlez, environ 50 dollars. C'est-à-dire qu'il est facultatif, mais, euh, c'est- c'est notre principale méthode pour faire fonctionner notre site. Nous avons quelques publicités sur le site, mais notre principal est l'abonnement de vérification.	Modèle écono
Entretien n°4	Ce n'est pas vraiment une plateforme spéciale pour les ambassadeurs. Nous avons des groupes sur Couchsurfing, des forums, et nous avons donc notre privé pour nos ambassadeurs. Alors, ils viennent nous parler de différentes choses. Ils publient toutes sortes de choses. Ils publient des questions. Ils publient des préoccupations concernant la sécurité et nous travaillons ensemble pour essayer de résoudre ce problème. Ils posent beaucoup de questions à notre équipe de sécurité. Ils nous font part de leur expérience. Nous avons des ambassadeurs qui signalent aussi les fraudes sur place. Et puis ils parlent également de choses comme: "Hé, j'ai eu ce problème avec la création de mon événement, pouvons-nous travailler sur la façon de résoudre ce problème?". Et nous le faisons. Et comme nous sommes une petite équipe, il est parfois impossible de donner suite à certains de ces commentaires immédiatement. Cela prend un peu de temps. Mais il est toujours utile d'apprendre à travailler avec eux pour trouver les meilleures solutions au problème afin que nous puissions le résoudre correctement.	feedback, com
Entretien n°4	C'est donc essentiellement ce que nous faisons. Nous les tenons au courant des nouvelles fonctionnalités à venir, auxquelles ils ont un accès en version bêta . Donc quand nous faisons une nouvelle version ou quelque chose nous dirons: "Hé, c'est sur la plateforme". "Vous pouvez aller le tester et faites-nous savoir ce que vous pensez" et des trucs comme ça.	communauté
Entretien n°4	Ils sont autonomes. Ils ont toujours fait comme ça et ils font un excellent travail, donc je n'interfère pas (rires). Une chose qui est apparue dans le groupe des ambassadeurs, c'est qu'ils veulent organiser des séances d'initiation pour les nouveaux membres. Donc, au cours des prochains mois, je pourrais commencer à chercher comment nous pouvons les soutenir s'ils le font et, vous savez, aider à payer pour cela et des trucs comme ça.	Education utili

Entretien n°4	Étant donné que les ambassadeurs sont bénévoles, nous ne leur demandons pas autre chose, pour rester ambassadeur, que de continuer à être actif sur le site, sinon cela enlève juste une place à quelqu'un qui pourrait être un membre actif. Sinon oui, je n'interfère pas trop dans leurs discussions entre eux.	Action - intérêt
Entretien n°4	Alors oui, je n'interfère pas trop. Ils font ce qu'ils font. A part, les "couch crash" récemment, j'ai essayé de contacter certains organisateurs et, vous savez, de leur envoyer des guirlandes et des trucs comme ça. Mais oui, à part ça, je reste en dehors de ça (rires).	communauté
Entretien n°4	Certaines villes ont des réseaux très actifs d'hôtes et certaines villes juste chaque hôte est en quelque sorte sa propre unité. Donc à San Francisco, il n'y a pas un énorme intérêt pour une communauté ici, mais si vous allez à Austin au Texas oui. Une autre grosse communauté est dans le Connecticut. Nous avons un ambassadeur là-bas, Jason, qui est vraiment, vraiment génial. Et donc, au cours des trois ou quatre dernières années, il a vraiment travaillé à organiser des événements réguliers et à faire venir des gens. Et donc il a vraiment créé cette communauté là-bas. Mais, et puis en Europe, il y a beaucoup de commuautés... Comme en Grèce, ils ont une communauté très forte.	communauté
Entretien n°4	Donc, avant que je ne commence à le faire il y a quatre mois il n'y avait pas vraiment de community organizing, nous n'avions en fait pas de responsable de communauté travaillant ici juste avant moi. Donc, en ce moment, nous essayons toujours de nous concentrer vraiment sur le site web et la communauté en ligne. Nous n'avons tout simplement pas la main d'œuvre pour le faire parfaitement, en ligne ou sur le terrain.	community or
Entretien n°4	Le système de références est vraiment au cœur du Couchsurfing. Lorsque vous restez avec quelqu'un, il vous laissera une référence par la suite et vous pourrez également lui laisser une référence. Et c'est probablement le plus, la chose la plus importante pour la confiance dans la communauté, c'est de voir comment les autres ont des critiques.	Confiance, Rep
Entretien n°4	Il n'y a pas de système de notation. Juste, tu vois, 'je recommanderais cet hôte' ou 'je ne recommanderais pas cet hôte'. En mettant des notes, comme quatre ou cinq étoiles, à mon avis, cela fait ressembler à un restaurant ou à une chose et non à une personne, et on ne peut pas vraiment évaluer une personne. Je pense que tu peux simplement dire si tu recommanderais ou non une personne à quelqu'un. Je pense que vous pouvez simplement dire si vous recommanderiez cette personne à quelqu'un, pas plus.	notation, mesu
Entretien n°4	Donc en général, c'est juste, c'est vouloir que les gens parlent de leur expérience, savoir s'ils se sentaient en sécurité et si la personne voulait passer du temps ou si la personne... Ce sont juste toutes les choses qui vont en quelque sorte montrer quel genre de personne vous êtres plutôt que, "C'est un super hôte ou un mauvais hôte." C'est juste "D'accord, je vais rester avec toi, Jason, et il va me montrer la ville." Ou "je vais rester avec Jennifer et, vous savez, peut-être qu'elle est spéciales. Peut-être qu'elle aime que vous cuisiniez pour elle, mais elle est toujours un hôte formidable," vous savez? C'est juste une expérience différente.	Interaction - e
Entretien n°4	Notre moteur de recherche d'hôtes est la plus grosse chose algorithmique que nous ayons. Et cela change constamment, car nous apprenons à aider plus de gens à commencer à héberger et à aider plus de personnes à trouver un hôte et à trouver des personnes avec lesquelles ils veulent rester. Donc ça- ça change toujours.	Optimisation -
Entretien n°4	Pour le moment, nous ne faisons pas d'appariement d'hôtes. Sur certains autres sites, vous pouvez dire: "D'accord, je veux ce genre de critères.". Et ils diront: "Oh, pourquoi n'envoyez-vous pas de demande à cette personne." Nous ne - nous ne le faisons pas encore. Pour l'instant, vous les sélectionnez. Vous pouvez donc filtrer, c'est sûr. Vous pouvez filtrer vos résultats de recherche, mais pour le moment nous ne disons pas: "Oh, tu devrais rester avec John. Donc, oui. Je ne pense pas que ce soit dans l'esprit du Couchsurfing, en fait.	rationalisation
Entretien n°4	Uber, Lyft, tout est question de facilité, tu tu vois ? Trouver la personne la plus proche de vous. C'est comme... Tu ne veux pas regarder l'appli et te dire: «D'accord, voici toutes les voitures», puis tu dis à cette personne. «Tu viens me chercher», puis cette personne pourrait dire «non». Tu perdrais une heure de ta journée. C'est donc une chose très différente, Couchsurfing, tu planifies à l'avance.	Modèle écono
Entretien n°4	Je pense que l'avenir du community management n'est pas fermé. Je pense qu'il y a toujours des gens qui parlent ensemble. Et là où il y a des gens qui parlent, il y a toujours une communauté. Et là où il y a une communauté, vous avez besoin de quelqu'un pour gérer cette communauté. Mais bien sûr, ils construisent toujours de meilleurs outils pour soutenir le community management et pour le type de travail que je fais, je pense que cela est toujours nécessaire. Ca peut toujours être plus facile, tu sais. Il est difficile de gérer une communauté de millions de personnes. Mais dans le fond il y aura toujours du community management tout du moins jusqu'à ce que les gens ne sont pas complètement des robots (rires).	Représentatio
Entretien n°4	Nous appelons donc notre "communauté" tous nos membres, mais je pense que notre communauté plus "active" peut être vue en groupe, puis en personne dans différentes villes et des trucs comme ça. Donc, je pense qu'il y a différentes communautés à travers le monde qui travaillent en quelque sorte séparément, mais nous en quelque sorte ... nous appelons les utilisateurs tous simplement notre communauté, c'est global. C'est à peu près tout le monde. (rires)	Glocal, Repré
Entretien n°4	Donc, la plupart du temps, le travail que je fais est basé sur nos groupes et les gens qui interagissent les uns avec les autres en groupes. Puis aussi nos ambassadeurs et nous discutons avec eux. C'est très axé sur la discussion. C'est un peu le cœur de mon travail, c'est de m'assurer que tout le monde est dans le même sens et ensuite de s'assurer que tout le monde a l'impression d'être entendu et des trucs comme ça.	Représentatio
Entretien n°4	Oui, c'est quelque chose sur lequel je travaille un peu en ce moment en termes de donner une voix à notre communauté. Je pense donc que le plus grand moyen de "donner du pouvoir" aux gens c'est de leur donner cette voix et de créer plus de canaux où ils peuvent demanderdes choses, poster des commentaires, partager leurs idées et pensées, leurs sentiments sur les choses, et tout mettre en lumière. C'est pourquoi j'ai tendance à parcourir tous nos commentaires. Et puis juste s'assurer que les gens se sentent entendus. Oui, c'est donc un peu comme ça que nous "donnons du pouvoir" à nos utilisateurs, je suppose, comme ça.	descendant/as
Entretien n°5	Donc... Quasiment tous les contenus soumis par les utilisateurs sont modérés chez Blablacar, et pour accélérer la modération et l'automatiser, il y a ce qu'on appelle un « robot de modération ». Avec un peu de machine learning, les contenus sont analysés et peuvent être acceptés ou refusés automatiquement.	modération, R
Entretien n°5	Donc la modération, ça va être la description de l'offre du voyage, les questions qu'il va pouvoir y avoir sur ces voyages, les biographies, les avis laissés, voilà, ce genre de contenus. Tous les champs ouverts en fait à la libre expression des utilisateurs.	Rationalisation
Entretien n°5	Globalement on va dire que plus de 80... J'ai pas les chiffres exacts mais on va dire qu'il n'y a pas de souci sur plus de 95% de tous nos contenus. La communauté sur Blablacar est plutôt bienveillante en général. Il n'y a pas de souci. Et même sur les commentaires du coup qui ne sont pas acceptés automatiquement par le robot et qui passent donc en modération manuelle, la plupart du temps, il sont acceptés. Donc c'est vraiment un très très faible pourcentage des contenus qui peuvent être refusés et problématiques. Sachant que dans la plupart des cas, ça va ne pas être un comportement agressif ou quoi que ce soit... Quand c'est refusé la plupart du temps c'est pour une tentative de bypass ou une inattention. Par exemple, quelqu'un qui dans son offre de trajet va essayer de mettre son numéro de téléphone pour justement éviter passer par la plateforme et réserver directement et entrer en contact direct avec la personne. Ça, ça va être le motif principal de refus qu'on a ici.	modération, O
Entretien n°5	C'est souvent des petits trucs inconscients, où la personne n'essaye pas de bypasser mais elle met quand même des infos pas assez précises ou alors elle ne dit pas si on peut amener des bagages ou sinon elle va mettre son numéro de téléphone dans l'annonce. Dans ce cas on doit refuser et elle reformule un peu son message. Et parfois pour le coup, il y a aussi des vraies intentions de bypasser le système, où la personne va essayer de poster un peu... Enfin, de forcer un peu le message avec ses coordonnées quoi. Essayer différents codes ou différentes façon de cacher son numéro de téléphone jusqu'à temps que ça passe quoi.	Interaction - ta
Entretien n°5	Ah... L'imagination n'a pas de limites quoi. Si la personne veut vraiment bypasser, elle va trouver un moyen quoi. Mais le but, c'est de ne pas rendre ça non plus trop trivial pour que ça ne devienne pas plus courant que ça quoi.	Rationalisation
Entretien n°5	Alors, la modération en fait automatisée. Donc le flow, comment ça se passe ? C'est quelqu'un qui va poster un contenu texte, ça ça va passer dans ce qu'on appelle le flow de modération où le robot va être au tout début. Et en fait lui le robot va donner un score au texte, et suivant la probabilité que ce score, donc ce score ça va être une probabilité, et suivant le score de cette probabilité, par exemple si on est sûr à 90% qu'il est bon, on va pouvoir l'accepter. Et si a contrario on est presque sûr qu'il n'est pas bon, on va pouvoir éventuellement le refuser automatiquement. Et en fait, dans la zone grise un peu intermédiaire, c'est ça qui va passer en modération manuelle. Et après du coup, on a un backoffice de modération où il y a des agents spécialisés par pays, qui du coup modèrent du coup sur une interface et du coup c'est automatisé. Il y a des boutons d'acceptation et de refus qui envoient des mails automatiques pour notifier les personnes.	modération, O

Entretien n°5	Oui oui alors ça c'est une piste qu'on explore, c'est de limiter les champs d'expression ouverts. Typiquement sur les offres de trajet, de canaliser un peu les questions fréquentes pour qu'elles soient un peu formatées et quasiment automatisées. Donc par exemple « est-ce qu'on peut prendre des gros bagages ? », « où est-ce que vous pouvez me déposer etc. » Mais après c'est difficile de… Sachant que chacun peut avoir un besoin spécifique sur un trajet… Et puis il y a aussi le côté humain qui est important sur la plateforme. Ça paraît difficile d'avoir vraiment un process full-automatisé sans vraiment de champs libres pour poser des questions de trajet. Donc euh… On essaye si possible de mutualiser les questions et de faire en sorte que ça soit automatique mais ça reste quand même des questions ouvertes qui sont posées.	authenticité, A
Entretien n°5	Ce serait peut-être possible mais, même si ça reste 100% automatisé, ça reste important d'avoir quand même un double contrôle manuel, simplement même pour s'assurer de la qualité du robot. En fait que chaque mois, ou chaque semaine, qu'on puisse comparer des décisions humaines à des décisions du robot pour s'assurer qu'on est bien en phase et calculer des scores de précision par rapport à ce qu'un humain aurait fait etc. Donc, même en full automatisé, il y aura toujours du manuel et même si la part sera très faible, c'est important de maintenir une base de comparaison.	Optimisation -
Entretien n°5	Il y a déjà des petites indications sur des champs texte où tu vas commencer à écrire plusieurs chiffres d'affilée, on va commencer à voir que ça peut être un numéro de téléphone, tu vas avoir un petit champ qui va s'afficher au-dessus, « attention, tu sais que tu ne peux pas mettre ton numéro de téléphone directement là-dedans ». Ça c'est, ça ne bloque pas l'envoi du message mais oui il y a des petits messages contextuels qui comme ça s'affichent.	Design, Educat
Entretien n°5	près, ça fait partie du processus un peu d'éducation, de onboarding […] Ben, c'est un peu le process didactique quand tu vas faire ta première réservation ou ta première publication, d'avoir des écrans un peu explicatifs qui disent : « voilà, une fois que tu auras réservé, tu auras accès aux informations contact mais pas avant etc. ». Donc, il y a un peu des contenus explicatifs comme ça sur le site pour bien faire comprendre pourquoi il y a certaines règles de modération.	Education utili
Entretien n°5	Sur Blablacar, en fait on a aussi, il y a un un petit module d'aide inter-utilisateurs, où dans le coin à droite du site, s'il y a des gens de l'autre côté, tu peux avoir un petit widget qui va s'afficher, de tchat, où tu vas pouvoir poser des questions à un autre utilisateur qui aura été choisi justement pour être ce qu'on appelle un « helper » et qui sont là justement pour aider d'autres utilisateurs s'ils ont des questions sur l'utilisation du site etc. Et ça ça participe à l'éducation des utilisateurs.	entraide, desc
Entretien n°5	Par exemple, il y a une personne qui va envoyer un message et elle va se dire… « Ah modération, est-ce que mon message a bien été reçu par l'autre personne etc. ». Et là, je pense que si elle pose ces questions là les helpers pourront répondre : « ah oui, il y a un process de modération, parfois c'est manuel etc. Est-ce que tu as bien respecté les règles ? ». Donc, je pense qu'ils sont bien au courant de nos règles de modération et ils pourraient aider si besoin il y a quoi.	Education utili
Entretien n°5	Nous on s'appuie sur pour améliorer le gros sur, en gros, les agents qui font la modération manuelle, on a mis en place une petite mailing list, où ils peuvent envoyer des cas d'erreur du robot ou… On se base plus directement là-dessus en fait, sur les feedbacks de notre équipe de modération manuelle pour faire des améliorations.	Optimisation -
Entretien n°5	L'équipe relation membre peut être amenée à intervenir sur les réseaux sociaux quoi, pour répondre à des demandes de support, transformer… Enfin repérer les utilisateurs via Twitter, pour leur demander de créer un ticket à propos de ça etc.	Représentatio
Entretien n°5	Enfin je veux dire… Les agents qui interviennent sur la plateforme peuvent aussi intervenir sur les réseaux sociaux, Twitter ou Facebook […] Dans des contextes de demande, vraiment d'aide. Genre quelqu'un sur Twitter qui dit « je ne comprends pas », là on va créer une sorte de pont justement entre le réseau social et l'équipe relation-membres pour passer directement sur un support et essayer d'aider l'utilisateur à publier. Il y a un lien entre les deux équipes qui se relaient du coup. Donc le community manager est dans la communication et le marketing mais sur l'aspect demande de support sur les réseaux sociaux, là c'est l'équipe relation-membres qui prend le relais	service client,
Entretien n°5	Il y a eu des tests sur messenger notamment et euh… c'était pas très concluant donc pour l'instant c'est plutôt en pause, d'où le forum d'entraide entre utilisateurs. Sachant que le bot qui a été testé c'était pas pour du support mais plutôt pour de la recherche et de la réservation simplifiée en direct.	chatbot
Entretien n°5	Alors j'étais pas là au tout début de Blablacar mais je pense qu'il y a un gros effort qui a été fait sur la communauté au tout début et après assez naturellement je pense que les gens ont commencé à comprendre les avantages du covoiturage notamment les conducteurs pour rembourser des frais sur des trajets et les passagers parce qu'ils pouvaient trouver certains trajets qu'ils ne trouvaient par ailleurs et parfois juste pour des raisons de prix parce que c'était moins cher.	Représentatio
Entretien n°5	Et c'est d'autant plus fort quand on voit justement tous ces helpers dont je parlais qui peuvent animer le tchat en ligne. On voit vraiment l'effet de communauté où les gens sont hypermotivés. Il y en a qui passent vraiment plusieurs heures par semaine pour aider les autres utilisateurs etc. Donc ouais, il y a vraiment un sentiment de « communauté » assez fort.	Représentatio
Entretien n°5	Les helpers c'est des membres Blablacar, ambassadeurs, qui ont un certain niveau d'expérience sur le site mais c'est des membres normaux quoi. Ce ne sont pas du tout des employés de Blablacar. Il n'y a aucune rémunération. Ils le font pour l'esprit de la communauté. On organise justement parfois des évènements pour eux, on les invite dans les locaux, ils ont quelques goodies etc. mais il n'y a pas de rémunération plus que de la considération et de l'information de notre part, par exemple sur les fonctionnalités en avance, sur… On les sollicite pas mal aussi pour avoir leur avis sur certaines évolutions produit qu'on pourrait faire. Vu que c'est des utilisateurs qui ont pas mal d'expérience sur le site et qu'ils sont importants pour nous on les inclut assez tôt dans certaines boucles.	descendant/as
Entretien n°5	Il faut toujours une « communauté » pour poster les contenus. La platefome pourrait s'autogérer si on arrive à tout automatiser – ce qui est loin d'être le cas pour l'instant. Mais, imaginons que ça soit possible, il y aura toujours une communauté d'utilisateur qui interagiront ensemble pour poster et trouver des trajets.	Représentatio
Entretien n°5	On essaie de qu'il y ait besoin du moins d'apprentissage possible en essayant de simplifier les flows au maximum. Mais… Sur certaines parties du produit, qui peuvent être assez complexes, je pense qu'on a besoin d'une certaine expérience du produit et de son utilisation pour vraiment connaître très bien l'interface. On va dire que sur des publications simples et des réservations simples, ça peut être c'est assez abordable quoi… Mais vraiment dans des détails du produit ça peut être assez complexe ouais.	Education utili
Entretien n°5	Vu que là on est dans une optique de modération, on va pas modérer non plus les réseaux sociaux parce que ce sont des communications qui sont ouvertes donc on ne peut pas aller supprimer un tweet de quelqu'un, donc…	Interaction - ét
Entretien n°5	Mais c'est vrai que les gens bypassent aussi à travers les réseaux sociaux. Dans ce sens là… Bah là, c'est pareil, vu que c'est sur un réseau social, je ne vois pas dans quelle mesure Blablacar peut intervenir pour modérer ces contenus là. Je ne suis pas sûr. Et comme je te disais, l'intention de bypass, c'est vraiment, elle est vraiment forte. Ils trouveront toujours un moyen… Que ce soit via un réseau social ou via un pigeon voyageur.	Interaction - ta
Entretien n°5	ur la plateforme, c'est différent. Ouais, ouais, il y a pas mal d'inventivité sur les numéros de téléphone. Il y a les cas où la personne va essayer de poster un peu… Enfin, de forcer un peu le message avec ses coordonnées quoi. Essayer différents codes ou différentes façon de cacher son numéro de téléphone. Mais ouais, il y a pas mal d'inventivité sur les numéros de téléphone, faire correspondre les chiffres avec la lettre du clavier qu'il y a en-dessous. Par exemple le 1 ça va être le A, le 3 le E etc. On a déjà vu des numéros en chiffres romains aussi. Donc on a pas mal de trucs quoi. Ou alors vraiment les numéros disséminés dans un texte complet. Donc un chiffre au milieu de quatre mots, et le deuxième chiffre plus loin etc. Donc là, dans des cas comme ça, ça devient très difficile de détecter quoi que ce soit. Et ce sera pas forcément une phrase qui sera repérée par le robot quoi.	Interaction - ta
Entretien n°5	Et c'est d'autant plus fort quand on voit justement tous ces helpers dont je parlais qui peuvent animer le tchat en ligne. On voit vraiment l'effet de communauté où les gens sont hypermotivés. Il y en a qui passent vraiment plusieurs heures par semaine pour aider les autres utilisateurs etc. Donc ouais, il y a vraiment un sentiment de « communauté » assez fort.	processus com
Entretien n°5	Les helpers c'est des membres Blablacar, ambassadeurs, qui ont un certain niveau d'expérience sur le site mais c'est des membres normaux quoi. Ce ne sont pas du tout des employés de Blablacar. Il n'y a aucune rémunération. Ils le font pour l'esprit de la communauté.	processus com

Entretien n°5	On organise justement parfois des évènements pour eux, on les invite dans les locaux, ils ont quelques goodies etc. mais il n'y a pas de rémunération plus que de la considération et de l'information de notre part, par exemple sur les fonctionnalités en avance, sur… On les sollicite pas mal aussi pour avoir leur avis sur certaines évolutions produit qu'on pourrait faire. Vu que c'est des utilisateurs qui ont pas mal d'expérience sur le site et qu'ils sont importants pour nous on les inclut assez tôt dans certaines boucles.	processus com
Entretien n°5	ur Blablacar, en fait on a aussi, il y a un un petit module d'aide inter-utilisateurs, où dans le coin à droite du site, s'il y a des gens de l'autre côté, tu peux avoir un petit widget qui va s'afficher, de tchat, où tu vas pouvoir poser des questions à un autre utilisateur qui aura été choisi justement pour être ce qu'on appelle un « helper » et qui sont là justement pour aider d'autres utilisateurs s'ils ont des questions sur l'utilisation du site etc. […] Et ça ça participe à l'éducation des utilisateurs. Par exemple, il y a une personne qui va envoyer un message et elle va se dire… « Ah modération, est-ce que mon message a bien été reçu par l'autre personne etc. ». Et là, je pense que si elle pose ces questions là les helpers pourront répondre : « ah oui, il y a un process de modération, parfois c'est manuel etc. Est-ce que tu as bien respecté les règles ? ». Donc, je pense qu'ils sont bien au courant de nos règles de modération et ils pourraient aider si besoin il y a quoi.	processus com
Entretien n°6	Je suis diplomée Sciences Po depuis trois ans. Un master en relations internationales et risques financiers. Je me suis tournée tout de suite vers des expériences dans le développement durable. Ce qui m'intéressait, c'était travailler dans l'agriculture et dans tout ce qui était : comment le numérique peut aider la transition écologique ?	parcours dével
Entretien n°6	Globalement la RQDO ça va être une entité qu'on appelle le siège et après il va y avoir cinq autres entités opérationnelles. En gros, le territoire français a été disptaché en cinq régions : IDF, nord-est, nord ouest, sud est et sud ouest. Au siège il y a le marketing, la communication, les RH, la stratégie et bien sûr tous les projets de développement et les développeurs web parce qu'on en a une armée. Et il y a nous mais nous on est un peu isolé parce qu'on est des opérationnels IDF. On est avec eux parce qu'on est en IDF mais voilà. Donc je suis vraiment sur le terrain mais je travaille un peu avec la com avec tout ce qui est équipes de développement stratégique mais pas avec les développeurs, RH ou l'analyse financière. Je ne suis pas vraiment dans l'organigramme verticale de l'entité Ruche Mama. Il y a un directeur France qui vaut un directeur commerciale t qui chapeaute les cinq entités et qui va interagir avec la stratégie. C'est une organisation qui reflète aussi notre dynamisme et qui va être amené à changer.	organisation
Entretien n°6	Justement, c'est intéressant parce que c'est assez séparé, notamment du fait que c'est une entreprise qui mute assez vite, donc c'est pour ça que c'est un petit peu complexe. Donc il y a moi qui s'occupe des ruches en construction, mes collègues qui s'occupent des ruches construites. Donc les mécontentements etc viennent vers nous et le support. Et ensuite il y a la communication qui joue un rôle modérateur sur les réseaux sociaux et puis vu que c'est très provisoire, il y a quelques personnes au développement qui sont amenées à répondre à la communauté aussi via des Hangout. C'est tous les lundis soirs, on appelle ça les lundis connectés et il faut répondre à la communauté qui peut se connecter, poser des questions et voilà.	Représentatio
Entretien n°6	Par communauté, j'entends moi « responsables de ruche ». On a un contact qui est plus distant avec les producteurs et les membres sachant que les producteurs vont plutôt interagir avec le support parce qu'ils vont rentrer leurs documents légaux, devoir rentrer des photos de leurs radis et de leurs choux fleurs pour donner envie de les acheter. Mais à part ça, c'est le responsable de ruche qui gère sa relation avec les producteurs. De même, on va aider les membres s'ils rencontrent un problème technique mais c'est un contact distant. Notre communauté, c'est vraiment les responsables des 1100 ruches.	communauté u
Entretien n°6	Moi je les rencontre pas mal, mais je ne suis pas seule, qui comprenne la com, la stratégie et la direction, qui vont se déplacent dans les grandes zones, qu'on appelle les constellations, pour se tenir au courant des chiffres de la ruche là-bas, de ses orientations etc. Ca se fait sous forme de petites assemblées et certaines choses sont soumises au vote. Il y a également des porte-parole par constellation pour représenter les envies des responsables de ruche. Par exemple il y en a deux en IDF qui font remonter lors de réunions bi-annuelles les info du réseaux. Moi dès que je monte une ruche, je me déplace pour aller la voir. Je me déplace aussi parfois lors de la fermeture ou quand c'est une ruche en gare. Et avec ma collègue Nadia, on va souvent voir des ruches qu'on aime bien, surtout dans l'ouest (rire).	organisation, d
Entretien n°6	C'est-à-dire qu'un responsable de ruche va avoir un statut d'auto-entrepreneur ou une association. Du coup, on ne leur fait pas signer de contrats. Il y a un ensemble de bonne pratiques, il y a une charte mais il n'y a rien qui est signé. Notre politique, c'est vraiment de leur donner le plus d'outils possibles pour réussir à monter la ruche, pouvoir avoir des interlocuteurs mais étant donné qu'on a un réseau qui est conséquent on ne peut pas tout le temps être là, donc on encourage énormément les contacts entre responsables de ruches pour qu'ils puissent se donner des conseils autant techniques que… Donc voilà, on a créé entre autres choses le groupe Facebook, la « Pépinière Royal Gala », où en gros, les responsables de ruches sont encouragés à échanger leurs conseils, leurs bons plans, leurs coups de gueules – bon souvent leurs coups de gueule – voilà.	communauté u
Entretien n°6	Moi j'y suis personnellement et on est tous administrateurs, tous les salariés et on a le support qui se charge de répondre s'il y a besoin, s'il y a par exemple un responsable de ruche qui est très en colère et qui : ou dit quelque chose de pas sympa, de faire en sorte de pouvoir rétablir la vérité ou de voir comment on peut trouver une compensation.	communauté u
Entretien n°6	Ce groupe, ça prend très bien, ils sont très très en demande. On a pas besoin de solliciter la participation. Après, c'est vrai qu'ils sont… Les responsables de ruche, il y en a qui sont là depuis six ans – des historiques – et qui sont très très actifs. Après, il y en a aussi beaucoup qui sont en freelance pour nous, pour repérer les producteurs et c'est vraiment une communauté très très active. Donc voilà, ça parle beaucoup, ça part aussi beaucoup dans tous les sens. C'est très dur, c'est aussi très violent parfois. C'est violent entre eux et aussi vis-à-vis du siège. Mais bon eux, ne sont pas administrateurs du groupe, juste membres et heureusement.	communauté u
Entretien n°6	C'est plutôt la com qui s'en occupe. En fait moi tout l'enjeu quand je monte une ruche c'était de m'assurer qu'ils ne faisaient pas un Locavor [la plateforme concurrente] en même temps en prenant toute la masse d'information qu'on avait monté à la Ruche et l'emmener tout simplement chez Locavor parce que tu sais, je pouvais l'inscrire sur le e-learning, sur les parcours de formation. Et lui il suffisait qu'il adhère plus au projet Locavor pour se barrer avec notre e-learning et monter son Locavor trop facilement. Donc ça c'est oui, un cas d'expulsion. Ensuite, ben même qui sont vraiment très injurieux, on les laisse en tentant de leur expliquer que… En leur demandant ce qu'on peut faire pour eux.	communauté u
Entretien n°6	Mais non, il n'y a pas de charte sur le groupe. La charte en fait, c'est moi et mes homologues qui le faisons lire aux responsables de ruche en début de construction, pendant l'entretien de sélection. Je leur renvoie ensuite en pièce-jointe et on leur rappelle de temps à autre.	communauté u
Entretien n°6	On leur fournit tous les outils pour être responsables de ruche. Il y a un site de formation, un centre d'aide, plein de choses. Mais ils ont déjà accès à ce groupe, dès qu'ils commencent, c'est-à-dire qu'ils doivent déjà avoir intégré la charte.	communauté u
Entretien n°6	Mais en fait, c'est une charte tri-partite entre les producteurs, les responsables de ruches et la ruche mère. Nous on s'engage à fournir un site qui marche, des paiements sécurisés, une attitude bienveillante sans favoritisme – ce qui est important, notamment pour les implantations il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas de ruches concurrentes quoi – adopter une posture de médiation. Les producteurs, ils s'engagent à prévenir s'ils ne veulent plus livrer une ruche, à ne pas faire d'achat/revente, à adopter une agriculture raisonnée. Et les responsables de ruches, ça va être bien proposer aux membres des distributions hebdomadaires fixes, prévenir quand ils ne peuvent pas, prévenir un producteur quand ils veulent arrêter de travailler avec lui, nous prévenir s'ils veulent arrêter la ruche (au moins trois mois avant) donc voilà… Des choses comme ça.	Interaction - ét
Entretien n°6	Les responsables de ruche ne sont pas bénévoles donc, ils sont payés. En fait, ils touchent – c'est la différence avec des structures comme locavore ou AMAP – ils touchent 8,35% du total des ventes. Donc ça ne peut pas du tout constituer un salaire. Par exemple, pour une ruche qui fait 1000€ de CA par semaine, ça fait 83€ par semaine. Donc c'est un complément de revenu. La plupart font ça par idéologie, parce qu'ils trouvent ça intéressant de promouvoir l'agriculture, de proposer un marché éphémère à des gens. Notre clientèle de base, enfin nos premiers responsables de ruche, c'était des femmes au foyer, très majoritairement. Et on avait conçu ça, le 8,35% pour que ça couvre leur budget alimentaire du mois. Maintenant, on vise au maximum à ce qu'ils se professionnalisent, donc on est très à l'écoute de ceux qui veulent faire une deuxième voire une troisième ruche. Et on leur propose des outils pour qu'ils parviennent à dégager un salaire décent. On a de plus en plus de personnes qui arrivent à en vivre, ce qui n'était pas le cas il y a un ou deux ans.	communauté u
Entretien n°6	65% sont autoentrepreneurs, c'est le statut qui se fait le plus facilement sur internet et qui est compatible avec tout : CDD, CDI, chômage, retraite etc. On leur conseille bien d'avoir un avis juridique, de se renseigner si à long terme c'est bon, c'est tout de même précaire. 20% choisissent l'asso, soit parce qu'ils le sont déjà, soit parce qu'il y a énormément de communes qui prêtent des locaux gratuitement, mais uniquement aux assos. Donc, ils montent une asso pour l'occasion, quitte à en faire quelque chose après. Et après, il y a ceux qui ont déjà une SAS ou une SARL et qui font juste une adjonction d'activité.	communauté u
Entretien n°6	Alors… Formations, c'est la forme… Sur le fond, on met en place une liste d'options qu'ils peuvent choisir de faire ou pas. Genre, les grands projets 2018 pour les aider à avoir plus de commandes, plus de chiffre d'affaire, ça va être les « invités ». Pour un évènement, ils peuvent choisir de faire venir un producteur de la RQDO mais qui est à plus de 250km. Parce que la définition de local, c'est moins de 250km. Par exemple, un responsable de ruche qui veut faire une vente de nougat provençal va faire un petit flash, de vente flash pour voilà…	communauté u
Entretien n°6	Moi, je ne la fais pas signer. J'en parle longuement, je leur demande ce qu'ils en pensent, de me restituer les grandes idées.	communauté u

Entretien n°6	Et puis je leur rappelle. Je fais des ateliers de formations sur les producteurs, comment constituer une équipe de producteurs. Je leur rappelle les rapports qu'ils doivent avoir avec eux, qui sont des rapports de bienveillance. Le but en fait, la vraie valeur ajoutée de cette entreprise, c'est vraiment que tu sois en mesure de comprendre et de connaître les producteurs dont tu vas manger les produits. De savoir si c'est une petite exploitation, une grande exploitation, une exploitation qui se casse la gueule ou qui va très bien. C'est important d'avoir un rapport de connaissance et de bienveillance avec eux. Donc ça, je leur rappelle tout au long qu'ils constituent leur équipe de producteurs. Et… En général, la charte, j'ai l'occasion de la rappeler à chaque fois qu'ils ont de l'initiative. En voyant… En leur disant, ça c'est une bonne pratique ou attention si vous faites ça, vous allez peut-être vous mettre en porte à faux avec untel, voilà… Mais sinon une fois que la ruche est construite on peut avoir connaissance du… des manquements à la charte.	recutement/fo
Entretien n°6	On reçoit des plaintes des victimes en général. Par exemple, j'ai un responsable de ruche dans le Loiret qui était très mécontent parce qu'on a autorisé une ruche, de se monter à dix kilomètres de chez lui. Et pendant toute la construction de cette ruche, il a appelé les producteurs avec qui il bossait pour leur dire si vous travaillez avec elle, c'est fini entre nous etc. Donc les producteurs étaient un peu… Alors que nous ce qu'on propose aux producteurs, c'est d'avoir accès à toutes les ruches qu'ils veulent. S'ils travaillent avec nous, ils peuvent avoir accès… Autant de ruches qu'ils veulent. L'exclusivité, c'était pas possible. La personne est venue me voir moi. Donc c'est compliqué parce qu'on a en face de nous un responsable d'une très bonne ruche, qui rapporte de l'argent… Et qui fait travailler ses producteurs. Donc dans ce cas, il faut faire de la médiation, appeler la personne. J'avais appelé le responsable de ruche qui ne voulait pas et il avait nié… Donc c'est un peu compliqué ». Donc j'avais conseillé à l'autre responsable de ruche de prendre d'autres producteurs quoi. Donc… C'est… Ce qui est important, c'est la position, ne jamais les mettre en porte à faux, dire tu as eu tort, tu as eu raison… Et en même temps, on a peu de moyens pour condamner un comportement comme ça…	communauté
Entretien n°6	On a de la chance parce que… En fait dans le processus de sélection, je fais attention à qui j'ai en face de moi. C'est complètement faillible hein. Je peux me tromper. J'ai l'impression d'avoir quelqu'un de très humaniste et en fait pas du tout ok. Donc, il y a ce process de recrutement.	communauté
Entretien n°6	On n'a pas vraiment d'outils. Je pose des questions et je regarde leurs réponses et voilà. C'est pas mal psychologique et au début je me suis pas mal planté. J'ai fait ma propre grille. C'est autant des critères matériels que des critères, entre guillemets de compétences ou des aptitudes psychologiques.	communauté
Entretien n°6	En qui ce qui concerne les outils qu'on leur donne, il y a pas mal de choses… Ils ont accès à un site de formation qui est un outil collaboratif qui est très bien fait qui recense tout le savoir accumulé par les responsables de ruche depuis 2011. Il y a des articles sur à peu près toutes les questions qu'on peut se poser, autant au niveau de la construction, que des éventuels conflits qu'un responsable de ruche peut rencontrer. Par exemple un commerçant qui ne veut pas de la ruche qui dit oui, des choses comme ça. Ensuite, moi, je suis quand même dispo au téléphone pour répondre aux questions pour aider à répondre à leurs besoins. Ensuite, ils ont accès au groupe Facebook, à un catalogue de 6 000 producteurs à contacter qui travaillent déjà avec nous. Et on leur envoie un kit de communication avec des flyers, des affiches etc. Et une fois que la ruche ouvre, on leur fournit des fanions etc. Deux gros kits pendant la construction pour les aider.	communauté
Entretien n°6	En fait, c'est un site accessible pour les responsables de ruche. C'est édité par nous, pas par les responsables de ruche. En revanche, ils peuvent nous envoyer leurs demandes, recommandations, s'il y a quelque chose de mal fait ou qu'ils trouvent mal expliqué etc.	communauté
Entretien n°6	La rédaction, pour les articles qui sont amenés à bouger, ça va être plutôt le support parce que c'est eux qui sont au fait des changements les permis car ce sont eux qui ont en premier les responsables de ruche. Donc ce sont eux qui vont rédiger. Et les articles qui ne sont pas trop amenés à bouger, ça va être moi et en gros, on me remonte des suggestions, je vois avec mon équipe si c'est pertinent et j'ajoute.	communauté
Entretien n°6	En fait, au début, je faisais des ateliers où je récapitulais tout, en gros trois ateliers… Un atelier « les étapes de la construction », un atelier sur « comment présenter ses producteurs », un atelier sur « comment engager ses membres »… Maintenant, mes coups de téléphone se sont nettement raccourcis parce que on a le e-learning.	communauté
Entretien n°6	En gros, ce sont de petites formations en ligne et du coup, je les fais suivre à membres. Par exemple, là j'ai « les étapes de la construction d'une ruche », il y a une liste de cours et je peux voir leur progression par cours. Et tout ça c'est validé par des petits quizzs. Bon après, moi honnêtement, je ne surveille jamais ça. On a tout le process ici. C'est assez interactif, ils y a des diapos, il y a des petites vidéos, il y a des petits trucs comme ça et en gros le coup de téléphone vise à répondre aux questions qu'ils ont dessus et à répondre aux questions qui concernent leur situation personnelle.	recutement/fo
Entretien n°6	L'idée, c'est de leur expliquer que c'est un projet entrepreneurial et que ce sont eux qui sont maîtres de leur projet et qu'ils peuvent apporter la coloration qu'ils veulent, y apporter plus ou moins de travail. En gros une ruche, c'est 5 ou 6h par semaine mais à eux de voir ensuite… Ils sont capitaines de leur bateau. Mais pour autant, pour l'étape de la construction, j'accorde du temps à certaines personnes qui en ont besoin et d'autres moins. Toute la question quand j'accompagne des personnes c'est : est-ce que je vais accompagner ceux qui vont m'apporter du succès pour faire des super ruches. Ou est-ce que c'est à des gens qui sont moins appétents mais qui ont plus besoin de moi. C'est pas facile parce qu'ils y en a si tu ne les aides pas la ruche ne verra jamais le jour. Mais si tu les aides… Bah ça ne fera jamais une super ruche mais au moins, elle va naître. Donc ils seront content quoi. Donc j'essaie de faire ce que je peux, je tranche avec ma conscience en aidant ceux qui ont les meilleures aptitudes.	communauté
Entretien n°6	Ouais, j'ai un objectif de… Bon il n'est pas très sérieux. En clair j'ai de la chance ce mois-ci parce que je l'ai déjà atteint – parce que oui c'est mensuel et par trimestre et par année – Mais euh il se trouve que… c'est à peu près 7 ou 8 ruches ouvertes par mois. Je n'ai pas d'objectifs sur les candidatures, vraiment sur les ouvertures.	communauté
Entretien n°6	On ne leur suggère rien parce que le but c'est qu'ils fassent à leur sauce. Mais on leur rappelle le calendrier des ventes, c'est-à-dire en gros, une vente qui est le jeudi, il faut qu'elle soit clôturée le mardi. On en a qui veulent cloturer avant pour être tranquilles. On leur dit qu'ils perdent de l'argent comme ça mais on les laisse faire. On leur donner la possibilité de choisir. Pour la distribution on leur conseille de choisir un local aéré où les gens peuvent circuler, de bien noter qui est venu prendre sa commande, qui ne l'a pas récupérée. Mais le but, c'est vraiment que le responsable de ruche puisse faire à sa sauce.	recutement/fo
Entretien n°6	C'est vrai que c'est important les bénévoles si la ruche grossit. Et je n'ai jamais eu vraiment de responsables de ruche qui n'était pas en capacité de trouver des bénévoles. Non seulement parce que c'est des gens débrouillards mais aussi parce que les gens adorent ça [rire], les gens adorent distribuer des légumes.	communauté
Entretien n°6	C'est possible. Il y a plein de choses qui nous échappent. Déjà, j'aime bien les mettre en binômes, surtout en Bourgogne par exemple. J'ai deux ou trois ruches et j'aime les mettre en relation pour qu'il y ait du mentorat, du conseil etc. Et généralement ce sont des ruches donc la construction est relativement accélérée. Donc moi pendant la construction, je fais ça, je les mets par paires. Je ne sais pas s'ils sont amis après hein… Mais voilà.	communauté
Entretien n°6	De base c'est un groupe fermé mais je peux te montrer. En fait, le but c'est vraiment qu'ils soient autonomes, que ce soit un espace d'échange mais en fait on a pris la très mauvaise habitude de communiquer certaines infos dessus. C'est une habitude qu'on veut… éviter. Mais on est en train de plus en plus de les faire bouger vers un autre support, en gros un… Le… Un forum quoi.	communauté
Entretien n°6	L'idée de les faire bouger, c'est que c'est difficile de… Ca peut être mal perçu en fait de donner des informations précieuses et inédites sur une page Facebook où il y a autant de choses qui relèvent du domaine de l'émotion. Donc on essaie de les faire bouger vers une information plus sérieuse et insititutionnalisée. C'est pour ça qu'on a fait les « lundis connectés », c'est pour que l'information parte comme ça. C'est un bon moyen de faire descendre l'information et de recueillir les commentaires. Et dans ce format, honnêtement, c'est beaucoup plus cool. Ils sont beaucoup plus cool.	communauté
Entretien n°6	Ah, mais il y a, il y a une vraie sémantique pour tout le monde. Alors, un responsable de ruche, c'est celui qui gère la ruche. Un producteur, je dis ça depuis le début, mais en fait c'est un « fournisseur » et un client, c'est « une abeille » ou un « membre ». Et l'entité mère 'est la « ruche mama ». Et on a une newsletter qu'on communique à nos responsables de ruche qui s'appelle le « bz », dans laquelle on donne tous les principaux changements. D'ailleurs, j'ai beaucoup de responsables de ruches qui signent leurs mail « bz » pour dire « bise », c'est un peu perturbant mais bon.	organisation, R
Entretien n°6	Oui, je pense qu'on a une image de marque qui est très très forte. Souvent, on a fait une enquete, on est la cinquième plateforme la plus connue des français alors qu'on est très petits par rapport à Blablacar ou Uber etc. A mon avis, c'est aussi par un bon magazine qu'on édite. La com' elle fait aussi un magazine qui s'appelle « Oui, le magazine », qui est super et qui coûte cher d'ailleurs et qui est vraiment très bien. Et on a aussi un « traité de miamologie ». On a fait appel à un cuisinier et on s'est servi des recettes qu'on fait entre nous le midi sur comment… Cuire ses légumes à feux doux etc. Plein de recettes qu'on fait ensemble et ça nous donne une grande visibilité. J'ai même des potes à moi qui ne connaissent pas du tout la RQDO, ce qu'on fait etc., qui ne s'intéresse pas des masses à l'agriculture mais qui voulaient être mis en contact avec quelqu'un du magazine parce que oui, c'est assez connu quoi. C'est un petit peu une référence, c'est la communication de l'entreprise.	Publicité, Repr
Entretien n°6	C'est un réseau qui va permettre de mettre en relation des gens qui produisent local et des gens qui veulent consommer local. Et vu que c'est autour d'une plateforme, c'est la plateforme qui va permettre une mise en relation facilitée, c'est une plateforme d'économie collaborative, dans le sen où je l'entends moi… [rire].	Représentatio
Entretien n°6	l y a énormément de gens pour qui la ruche va être la structure manquante pour faire un maillon de dynamisme de la vie de quartier. Par exemple, c'est quelque chose de très répandu parmi les responsables de ruches, ils arrivent tous avec cette idée quasiment… C'est de faire un point d'ancrage du quartier, d'être un support pour les petites annonces, pour les cours de cuisine, pour les cours de yoga, pour des jardins collectifs. Il y a énormément cette idée… Dans les fait, ça n'a pas été conçu comme ça mais c'est quelque chose que je pousse. Parce qu'une ruche qui agrège des projets autour d'elle, c'est une ruche qui va durer très longtemps et d'ailleurs mes ruches qui fonctionnent le mieux, ce sont des ruches qui dès le départ se pensent comme le chainon manquant, le prétexte même, pour un rdv hebdomadaire.	Action - intérê

Entretien n°6	Nous on voit ça plutôt comme une communauté dans la communauté RQDO. Pour le coup, le RR lui, dans mes critères de sélection, il faut qu'ils comprennent qu'il a besoin de qualités organisationnelles et de communication. C'est à lui de fédérer les producteurs et les membres. Une base de membre qui doit servir de débouché aux producteurs. C'est interdépendant. Le but c'est que ces gens se rencontrent, se comprennent, que les membres puissent comprendre comment ce qu'ils mangent est fabriqué, d'où ça vient, pourquoi ça arrive comme ça, pourquoi c'est pas la même forme qu'au supermarché.	Glocal, Représ
Entretien n°6	Alors, la CM en général elle elle participe beaucoup au magazine, elle va énormément écrire des articles, tenir au courant de l'actu du réseau, mettre à jour ces infos sur facebook. Donc, elle va souvent me demander où en est telle ou telle ruche. Est-ce qu'elle peut parler de cette ruche ? Est-ce que c'est une ruche bien ou est-ce qu'elle va se faire envoyer sur les roses ? Et puis, c'est donc de l'info.	Représentatio
Entretien n°6	Du coup, le concept à la base, c'est du local, c'est pour pallier au fait que ce que tu manges fasse énormément de kilomètres : bateau, camion, avion, centrale d'achat, supermarché etc. La RQDO c'est censé permettre que les producteurs à moins de 250 kilomètres, dans les faits notre moyenne c'est 40 km, amènent en un endroit que des choses déjà vendues, c'est-à-dire des choses déjà achetées, au bon endroit. Donc on a ce moyen, la notion du kilomètre-zéro, faire en sorte que la nourriture fasse le moins de kilomètres possibles. Donc ça c'est, le trajet que fait l'alimentation, c'est une source de pollution énorme. Il y a aussi le fait que les exploitants qui travaillent avec nous, ça va toujours être des petites voire moyennes exploitations. Donc c'est des gens qui font de l'agriculture « raisonnée, avec une empreinte carbone moindre.	Représentatio
Entretien n°6	Après, c'est une entreprise qui a vocation à faire du volume. Comme toutes ces entreprises, on est en train d'aller plutôt vers une promotion des produits fermiers. Donc à voir parce que qui dit « fermier » ne dit pas forcément « écolo ». Fermier, c'est flou. Donc je me questionne sur la place que ça occupera à l'avenir. Je sais que c'est la valorisation d'un type d'agriculture raisonnée, avec des producteurs humains qui peuvent vivre de leur métier alors que dans la grande distribution ils sont ponctionnés. Ob a une conception durable de l'agriculture mais c'est pas complet.	Représentatio
Entretien n°6	Bah, déjà une mise en relation facilitée, et en fait tout simplement, permettre, moi je vois l'impact écologique que ça peut avoir, la mise en relation d'un membre avec un producteur mais aussi le fait qu'il n'y ait pas d'invendus puisqu'ils trimballent uniquement ce qu'ils ont déjà vendu	Représentatio
Entretien n°6	Donc à ce niveau, ça recréé du lien. Quand on parlait des services interpersonnels au sein d'une communauté qu'est la ruche, bah typiquement, les gens se rapprochent, vont se prêter des objets, échangent, font du jardinage ensemble, font naître des projets communs au sein d'une ville, par exemple contre le nucléaire etc. Et au niveau du producteur, il y a une valeur sociale, c'est un mode d'activité différent parce que le producteur est à la fois son distributeur, son producteur et a une trésorerie facilitée. C'est une mutation des débouchés du producteur. On est pas les seuls à le faire hein mais c'est facilité par Internet, par notre tiers-financier qui s'appelle Mango Pay.	Représentatio
Entretien n°6	C'est quelque chose de personnel mais le problème pour moi en réalité c'est qu'on a beaucoup de start-up qui naissent et qui se nourrissent d'un inconscient collectif agréable comme la RQDO, petits producteurs etc. Ça peut être d'autres choses etc. On se nourrit de quelque chose plaisant et on prélève une marge dessus, c'est ce système que je vois réussir, que je sens être utile pour certaines personnes mais moi dans mon travail j'aimerais construire et réfléchir à d'autres alternatives. LRqDO clairement, c'est une alternative en demi-teinte. Je suis très contente d'y travailler, j'apprends plein de choses mais ce ne sera pas… Si je dois monter ma boîte, je ne reproduirai pas une structure comme ça.	Représentatio
	A terme du coup l'idée, c'est de fermer le groupe Facebook ?	
Entretien n°6	Alors… Euh… Non… Non… Oui, moi je ne voudrais pas le fermer mais des fois… Enfin c'est important pour la transparence hein ? Mais des fois je me dis, mes pauvres responsables de ruches en construction, je les invite sur ce brulot et du coup ils tombent sur des gens qui disent « c'est un scandale » etc.	conflictualité, t
Entretien n°6	Alors que souvent ces gens là sont très contents, ce sont des gens dont la ruche marche très bien et qu'ils veulent obtenir quelque chose. Donc en fait, c'est un système qui même si on a des retours très négatifs, ça ne veut pas dire que c'est… Que l'insatisfaction est proportionnelle. Ca veut souvent dire qu'ils sont contents, habitués à obtenir des choses « comme ça » et du coup ils continuent. Donc je suis hyper content de ne pas être adminstratrice de ce groupe là parce qu'on est avec des gens qui souvent… Ils savent qu'on regarde et du coup ils en rajoutent et ils se montent tous un peu la tête. Donc on arrive pas à savoir si c'est un mal-être ou si c'est juste euh… Un écran d'oridnateur qui leur permet de s'éclater. Parce que la plupart des gens que je vois en ligne être mécontent, quand tu les vois ils te disent la même chose mais ça n'a pas du tout la même portée, c'est une discussion. Mais voilà… Donc… C'est particulier.	contre-poids, p
Entretien n°6	Ca oui, c'est par rapport aux relations qu'on entretient avec nos responsables de ruche. C'est un peu particulier parce qu'il y a une entreprise mère et un réseau de 1100 ruches qui sont des entités juridiques distinctes. C'est-à-dire qu'un responsable de ruche va avoir un statut d'auto-entrepreneur ou une association. Du coup, on ne leur fait pas signer de contrats. Il y a un ensemble de bonne pratiques, il y a une charte mais il n'y a rien qui est signé.	processus com
Entretien n°6	Ce groupe, ça prend très bien, ils sont très très en demande. On a pas besoin de solliciter la participation. Après, c'est vrai qu'ils sont… Les responsables de ruche, il y en a qui sont là depuis six ans – des historiques – et qui sont très très actifs. Après, il y en a aussi beaucoup qui sont en freelance pour nous, pour repérer les producteurs et c'est vraiment une communauté très très active. Donc voilà, ça parle beaucoup, ça part aussi beaucoup dans tous les sens. C'est très dur, c'est aussi très violent parfois. C'est violent entre eux et aussi vis-à-vis du siège. Mais bon eux, ne sont pas administrateurs du groupe, juste membres et heureusement.	participation ir
Entretien n°6	C'est possible. Il y a plein de choses qui nous échappent. Déjà, j'aime bien les mettre en binômes, surtout en Bourgogne par exemple. J'ai deux ou trois ruches et j'aime les mettre en relation pour qu'il y ait du mentorat, du conseil etc. Et généralement ce sont des ruches donc la construction est relativement accélérée. Donc moi pendant la construction, je fais ça, je les mets par paires. Je ne sais pas s'ils sont amis après hein… Mais voilà.	auto-organisat
Entretien n°6	C'est un coup à prendre sachant que c'est une start-up où on se connaissait tous très bien quand le réseau était petit. Bon moi je suis arrivé le réseau était déjà gros mais euh… Et en fait, c'est des gens qui ont noué des relations très interpersonnelles, très personnelles, donc c'est difficile de dire à ces gens « allez sur le forum ». Et justement, ça peut favoriser un autre type de mécontentement. Par exemple quand on fait des réunions, on a fait des réunions, ça m'a marqué… On a fait une réunion avec les responsables de ruche parisiens, ils sont un petit peu… Ils sont très importants pour l'entreprise car c'est toujours sur eux qu'on fait les projets pilotes. Ca fait un peu cobaye de dire ça mais c'est eux les plus réactifs, les plus entrepreneuriaux. C'est lié autant à Paris qu'au fait qu'ils sont très anciens. Donc en fait, on fait les tests sur eux et on fait toujours attention à eux. Et… Ce qui m'a marqué c'est qu'il y en a une qui a invectivé notre superboss, le PDG, par son prénom, en le tutoyant. Donc on est sur des relations assez personnelles quoi.	mise à l'échell
Entretien n°6	De base c'est un groupe fermé mais je peux te montrer. En fait, le but c'est vraiment qu'ils soient autonomes, que ce soit un espace d'échange mais en fait on a pris la très mauvaise habitude de communiquer certaines infos dessus. C'est une habitude qu'on veut… éviter.	processus com
Entretien n°6	Donc voilà, on a créé entre autres choses le groupe Facebook, la « Pépinière Royal Gala », où en gros, les responsables de ruches sont encouragés à échanger leurs conseils, leurs bons plans, leurs coups de gueules – bon souvent leurs coups de gueule – voilà.	médiation des
Entretien n°6	En fait, au début, je faisais des ateliers où je récapitulais tout, en gros trois ateliers… Un atelier « les étapes de la construction », un atelier sur « comment présenter ses producteurs », un atelier sur « comment engager ses membres »… Maintenant, mes coups de téléphone se sont nettement raccourcis parce que on a le e-learning. En gros, ce sont de petites formations en ligne et du coup, je les fais suivre à membres. Par exemple, là j'ai « les étapes de la construction d'une ruche », il y a une liste de cours et je peux voir leur progression par cours. Et tout ça c'est validé par des petits quizzs. Bon après, moi honnêtement, je ne surveille jamais ça. On a tout le process ici. C'est assez interactif, ils y a des diapos, il y a des petites vidéos, il y a des petits trucs comme ça et en gros le coup de téléphone vise à répondre aux questions qu'ils ont dessus et à répondre aux questions qui concernent leur situation personnelle. Quand par exemple une ruche en gare de Lyon va avoir des caractéristiques d'une autre dans le Loiret quoi. Voilà. L'idée c'est de parler d'eux.	e-learning
Entretien n°6	En qui ce qui concerne les outils qu'on leur donne, il y a pas mal de choses… Ils ont accès à un site de formation qui est un outil collaboratif qui est très bien fait qui recense tout le savoir accumulé par les responsables de ruche depuis 2011. Il y a des articles sur à peu près toutes les questions qu'on peut se poser, autant au niveau de la construction, que des éventuels conflits qu'un responsable de ruche peut rencontrer. Par exemple un commerçant qui ne veut pas de la ruche qui dit oui, des choses comme ça. Ensuite, moi, je suis quand même dispo au téléphone pour répondre aux questions pour aider à répondre à leurs besoins. Ensuite, ils ont accès au groupe Facebook, à un catalogue de 6 000 producteurs à contacter qui travaillent déjà avec nous. Et on leur envoie un kit de communication avec des flyers, des affiches etc. Et une fois que la ruche ouvre, on leur fournit des fanions etc. Deux gros kits pendant la construction pour les aider.	formation, mé
Entretien n°6	Et ensuite il y a la communication qui joue un rôle modérateur sur les réseaux sociaux et puis vu que c'est très provisoire, il y a quelques personnes au développement qui sont amenées à répondre à la communauté aussi via des Hangout. C'est tous les lundis soirs, on appelle ça les lundis connectés et il faut répondre à la communauté qui peut se connecter, poser des questions et voilà.	processus com

Entretien n°6	Et puis sinon la modération du groupe de RR. Je le vois, je le suis, elles nous font des petits retours quand on a un RR qui pète les plombs. Et moi je suis là : « je suis désolé quel mal élevé celui-là » [rire]. Quand ils viennent sur la page ou sur le groupe lâcher une « bombe puante » [rire].	gestion de la cı
Entretien n°6	Euh… C'est plutôt la com qui s'en occupe. Moi j'ai eu par exemple un responsable de ruche qui faisait une ruche et un locavore en même temps (qui est une alternative concurrente) et du coup on lui a demandé de choisir enfin voilà… Mais il voulait quand même s'infiltrer dans notre groupe pour savoir etc. Donc ça c'est oui, un cas d'expulsion. Ensuite, ben même ceux qui sont vraiment très injurieux, on les laisse en tentant de leur expliquer que… En leur demandant ce qu'on peut faire pour eux.	politique de m
Entretien n°6	Je fais des ateliers de formations sur les producteurs, comment constituer une équipe de producteurs. Je leur rappelle les rapports qu'ils doivent avoir avec eux, qui sont des rapports de bienveillance. Le but en fait, la vraie valeur ajoutée de cette entreprise, c'est vraiment que tu sois en mesure de comprendre et de connaître les producteurs dont tu vas manger les produits. De savoir si c'est une petite exploitation, une grande exploitation, une exploitation qui se casse la gueule ou qui va très bien. C'est important d'avoir un rapport de connaissance et de bienveillance avec eux. Donc ça, je leur rappelle tout au long qu'ils constituent leur équipe de producteurs.	formation
Entretien n°6	Les seules questions que je peux avoir en ce sens c'est si on leur demande en quoi notre projet est différent de celui d'une AMAP. C'est sensiblement la même chose, sauf que les AMAP ont des bénévoles donc le producteur n'est pas prélevé de ces 8,35%… On leur donne quelques pistes donc pour répondre à ça, des éléments de langage : « pourquoi eux on fait le choix d'être payé pour leur travail » et « pourquoi les producteurs touchent quand même de l'argent sur leurs produits », ce qui n'est pas toujours facile à expliquer.	délégation con
Entretien n°6	L'idée de les faire bouger, c'est que c'est difficile de… Ca peut être mal perçu en fait de donner des informations précieuses et inédites sur une page Facebook où il y a autant de choses qui relèvent du domaine de l'émotion. Donc on essaie de les faire bouger vers une information plus sérieuse et insititutionnalisée. C'est pour ça qu'on a fait les « lundis connectés », c'est pour que l'information parte comme ça. C'est un bon moyen de faire descendre l'information et de recueillir les commentaires. Et dans ce format, honnêtement, c'est beaucoup plus cool. Ils sont beaucoup plus cool.	processus com
Entretien n°6	Mais en fait, c'est une charte tri-partite entre les producteurs, les responsables de ruches et la ruche mère. Nous on s'engage à fournir un site qui marche, des paiements sécurisés, une attitude bienveillante sans favoritisme – ce qui est important, notamment pour les implantations il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas de ruches concurrentes quoi – adopter une posture de médiation. Les producteurs, ils s'engagent à prévenir s'ils ne veulent plus livrer une ruche, à ne pas faire d'achat/revente, à adopter une agriculture raisonnée. Et les responsables de ruches, ça va être bien proposer aux membres des distributions hebdomadaires fixes, prévenir quand ils ne peuvent pas, prévenir un producteur quand ils veulent arrêter de travailler avec lui, nous prévenir s'ils veulent arrêter la ruche (au moins trois mois avant) donc voilà… Des choses comme ça.	charte
Entretien n°6	Mais le truc c'est que c'est pratique quand même. Il y a des gens qui posent des questions et qui appelle une réponse. Donc quand tu réponds, tu es forcé de faire une réponse générale pour que tout le monde profite de l'information en même temps. Donc c'est un peu compliqué. Donc ce qu'il faudrait faire, c'est de toujours les renvoyer vers la bonne page, vers là où l'information a été donnée en premier lieu.	médiation des
Entretien n°6	Mais non, il n'y a pas de charte sur le groupe. La charte en fait, c'est moi et mes homologues qui le faisons lire aux responsables de ruche en début de construction, pendant l'entretien de sélection. Je leur renvoie ensuite en pièce-jointe et on leur rappelle de temps à autre.	politique de m
Entretien n°6	Mais on est en train de plus en plus de les faire bouger vers un autre support, en gros un… Le… Un forum quoi. C'est un espace sur notre site quoi, dans « Aide et conseils ». Donc tu as le site de formation, le centre d'aide et… Je ne vois pas le forum. Attends. Mais en gros, on essaie de les faire bouger vers le forum mais oui en clair ça va être difficile de les faire bouger. Voilà.	processus com
Entretien n°6	Moi j'y suis personnellement et on est tous administrateurs, tous les salariés et on a le support qui se charge de répondre s'il y a besoin, s'il y a par exemple un responsable de ruche qui est très en colère et qui : ou dit quelque chose de pas sympa, de faire en sorte de pouvoir rétablir la vérité ou de voir comment on peut trouver une compensation.	Gestion des di
Entretien n°6	Non, c'est connaissance collective. Parce exemple quand on cherche des freelances pour chercher des producteurs, le siège va me demander de regarder tous mes porteurs de projet et de leur dire ceux que je ne veux pas voir comme freelances pour la RQDO. Et je vais savoir qui est moteur, qui est chiant, qui a les qualités pour. Et je vais notamment savoir ceux qu'il ne faut absolument pas mêler à ce genre ce choses.	savoirs gestion
Entretien n°6	Non, par contre, ça s'est déjà vu, des dynamiques. Par exemple, à Paris, les responsables de ruches sont très potes et ils ont fait un groupe eux-mêmes, un groupe à eux mais ça ça ne nous regarde plus. Et ça ne nous regarde pas parce qu'on a besoin et ils ont besoin d'être très autonomes. Donc c'est bien qu'ils puissent échanger, donc on encourage ce type d'initiatives.	auto-organisat
Entretien n°6	Notre politique, c'est vraiment de leur donner le plus d'outils possibles pour réussir à monter la ruche, pouvoir avoir des interlocuteurs mais étant donné qu'on a un réseau qui est conséquent on ne peut pas tout le temps être là, donc on encourage énormément les contacts entre responsables de ruches pour qu'ils puissent se donner des conseils autant techniques que…	formation
Entretien n°6	Nous on voit ça plutôt comme une communauté dans la communauté LRQDO. Pour le coup, le RR lui, dans mes critères de sélection, il faut qu'ils comprennent qu'il a besoin de qualités organisationnelles et de communication. C'est à lui de fédérer les producteurs et les membres. Une base de membre qui doit servir de débouché aux producteurs. C'est interdépendant. Le but c'est que ces gens se rencontrent, se comprennent, que les membres puissent comprendre comment ce qu'ils mangent est fabriqué, d'où ça vient, pourquoi ça arrive comme ça, pourquoi c'est pas la même forme qu'au supermarché. Les producteurs de leur côté ont besoin d'être valorisés dans leur travail. C'est au RR de raconter une forme d'histoire, en mettant en valeur les producteurs, en présentant, en expliquant. Le but c'est que les deux se rencontrent.	représentatior
Entretien n°6	on a quelques responsables de ruches qui sont un peu nos… Qui assez emblématiques, on fait toujours appel à eux pour faire passer des informations difficiles. Donc les prend comme porte-parole sur des décisions qui peuvent être vues comme impopulaire pour les RR. On va leur demander ce qu'ils en pensent à eux d'abord et en fait ils sont très moteurs, très rationnels et ils comprennent, ils voient comment est-ce qu'ils peuvent tirer leur épingle du jeu. Ce sont des gens qui ne sont pas dans l'émotion, qui sont, qui sont en affaire quoi tout simplement. Et ces personnes sont souvent de leur propre chef en train de dire « c'est pas tout à fait comme ça que ça a été fait quand même et il y a une raison, c'est ça ». Donc on a quand même des ambassadeurs bénévoles qui disent « attention, c'est pas vrai ». Parce qu'il y en a des fois qui n'hésitent pas à aller à fond dans la fake news… [rire].	porte-parole
Entretien n°6	On leur fournit tous les outils pour être responsables de ruche. Il y a un site de formation, un centre d'aide, plein de choses. Mais ils ont déjà accès à ce groupe, dès qu'ils commencent, c'est-à-dire qu'ils doivent déjà avoir intégré la charte.	formation, pro
Entretien n°6	On n'a pas d'espace de communication dédié à ces gens là mais en général c'est avec eux qu'on discute le plus au fil de l'eau. C'est vrai qu'il y a une connaissance collective du réseau qui est très importante. Moi je sais que si je pars, soit mon travail… IL est pas difficile, quelqu'un pourrait le faire facilement mais il y aura toujours des précises de décisions que je fais uniquement en fonction de l'interlocuteur et ça je le dois à ma connaissance personnelle et aussi à ce qu'on m'a transmis en arrivant ici.	savoirs gestion
Entretien n°6	Par communauté, j'entends moi « responsables de ruche ».	représentatior
Entretien n°6	Pour le côté général, il y a le e-learning. Ces sessions de groupe, c'est bien ça me permet de voir qui est sympa, qui est pète-couille, je le vois tout de suite quand ils sont en groupe, les gens se lâchent plus. Ensuite je donne ma réponse et on s'appelle tous les dix jours au fur et à mesure de leurs ateliers de formation en ligne. Pendant la construction, on fait auss des points pour débloquer tous les problèmes : le boulanger qui refuse qu'il y ait du pain dans la ruche, le producteur qui a des soucis pour s'inscrire. Ça arrive qu'on ait des questions stratégiques pas faciles de ce type mais la plupart du temps c'est cool. Mais sinon gérer aussi les différents entre les personnes suite aux entretiens, entre futurs RR etc.	e-learning
Entretien n°6	Pour moi les gens ont besoin d'intelligence collective. Il y a besoin d'une structure collaborative qui les met en relation et qui pour entretenir son propre fonctionnement, parce que ça coûte cher de faire fonctionner tout ça – très cher -, qui prennent une marge. Et ce système, je le comprends mais je le trouve décevant parce que les gens devraient s'organiser tous seuls. On vend une utopie qui n'est là que parce que les gens n'arrivent pas à créer un truc collectif. Mais bon… C'est… J'ai travaillé ici aussi parce que… J'ai travaillé dans deux structures d'économie collaborative parce qu'au début clairement je trouvais que c'était un super modèle. Maintenant j'ai un point de vue disons plus nuancé.	Représentatior

Entretien n°7	J'étais déjà CM quand le terme n'existait pas. En musique, il fallait faire de la promo, on avait pas de fric donc on passait, je leur disais « passez par le digital ».	professionnalis
Entretien n°7	Si tu n'y connais rien, c'est community manager, c'est très bien. La différence en fait, c'est que dans les grosses boîtes ou en agence, le CM c'est quelqu'un qui est exécutant qui ne fait qu'écrire des posts et modérer. Alors que le SMM va agir sur la stratégie, dealer avec le client etc. Pour moi mon métier c'est SMM mais sur ma fiche de paie c'est CM.	professionnalis
Entretien n°7	Donc moi, je suis au niveau de la « ruche mama », c'est la ruche mère et moi je suis rattaché au « mama studio », c'est le service com et sinon je suis rattaché à l'éditorial parce que la Ruche a un magazine et c'est principalement pour communiquer dessus que la RQDO avait besoin d'un CM. Parce qu'on communique sur la Ruche et notre magazine en ligne. Il y avait besoin de quelqu'un qui ne soit pas uniquement marketing	Action - intérêt
	Tu es impliquée sur la plateforme, le site ?	
	Hannah Chaudruc	
Entretien n°7	Non, c'est un site d'achat. Il y a des forums mais ça c'est Fabio.	Rationalisation
Entretien n°7	C'est moi qui cherche toutes les infos. Mais je ne vais pas sur le terrain… Je fais de la veille. C'est comme journaliste en fait. Tu cherches les sujets, tu les construit, tu mets une punchline et voilà.	rationalisation
Entretien n°7	Moi c'est plus la vitrine, ça s'adresse aux consommateurs, fututrs consommateurs et à la presse. Et aux producteurs mais ils ne sont pas souvent sur les réseaux sociaux, ils n'ont pas le temps. C'est plus les responsables de ruches mais pas trop. Moi c'est vraiment vitrine.	Rationalisation
Entretien n°7	Alors les gens, soit c'est des pro-AMAP qui ont une mauvaise image de nous mais fausse. C'est ça qui est horrible et qui vont nous tacler en disant : « vous prenez 50% de marge aux producteurs ». Non trop pas… Et puis 'c'est pas du fait maison'. Eh ben si c'est même du local. Donc des gens mal informés qui veulent juste cracher leur venin. Ce qui arrive souvent sur les réseaux sociaux. Ou soit c'est des gens qui ont encore une mauvaise image et qui disent 'c'est que pour les riches bobos à Paris'. Voilà, alors qu'il y a plein de ruches en province. Voilà. Ou sinon des gens qui veulent trouver une ruche près de chez eux. Du coup des gens qui ne connaissent pas. Voilà. C'est-à-dire trois heures par jour de messages auxquels je réponds. Voilà.	gestion de la cı
Entretien n°7	Ah ouais, j'ai une macro super longue que j'ai écrite au fur et à mesure. Ce sont toujours les mêmes questions en fait. Les gens préfèrent… Même si parfois, j'attends que d'autres gens répondent, que la communauté réponde. Ca je l'ai appris quand j'étais CM chez Magic, le jeu de cartes, souvent les gens posaient des question sur les cartes et on m'avait dit : « surtout ne réponds pas tout de suite parce que les joueurs aiment bien se donner des conseils ». Et du coup quand les gens me disent : « ouais la Ruche est-ce que c'est cher ? », j'attends genre une journée pour voir s'il n'y a pas quelqu'un qui va arriver : « nan c'est pas trop cher, ça change, en fonction des producteurs blabla ». Du coup si je répondais automatiquement ce serait tout le temps « client-marque, client-marque ». Du coup il n'y aurait plus aucun être humain et ce serait moi qui piloterait tout, qui masquerait tout le truc. Nan le but c'est que des êtres humains donnent leur vrai témoignage, surtout que la Ruche c'est un truc qui a lieu en réel, c'est pas que du digital. Il faut que ce soit des vrais gens, qui mettent des vrais trucs, leur vrai témoignage, et pas moi qui paye des influenceurs ou des conneries. Donc je fais exprès d'attendre certains messages et quand je vois que ça fait un jour et que personne n'est intervenu, là je réponds à la personne, je réponds automatiquement si on me demande de trouver une ruche, mais si on me pose une question sur le fonctionnement, j'ai souvent des RR ou même des producteurs qui vont témoigner, ça c'est cool. Il y en a qui sont au taquet.	gestion de la cı
Entretien n°7	Si, tu mets un call to action à la fin de tes posts, c'est toujours pareil, il faut : « et vous vous en pensez quoi ? ». Mais non, sinon je ne les sollicite pas, chacun son métier. Je les laisse tranquille, ils font assez de choses comme ça. En revanche, je les tague sur Instagram. En fait on a un hashtag qui s'appelle « la vie en ruche », que les gens utilisent et je chope des photos là-dedans et je tague la personne qui a pris la photo originelle tu vois ? Il y en a qui sont contents, il y a des RR quand il prenne des belles photos, ça fait trois fois dans la semaine que je mets leur photo et ben ils te remercient et voilà. Tu vois, ils sont valorisés. C'est bien pour les gens.	reconnaissanc
Entretien n°7	Les grands conseils que je leur ai donné, c'est quoi… Bah de le faire souvent, de mettre le lieu, qu'on voit leurs visages à eux, qu'on ne voit pas que les produits. Le but de la RQDO, c'est de mettre un visage sur un produit sinon tu vas chez Carrefour. Mettre des hashtags et poser des questions aux gens. Genre « ah j'ai un potimarron eh bah, je le fais en gratin et vous ? ». Que ce soit un échange quoi, pas qu'une vitrine où tu mets des photos sinon, ça ne sert à rien.	professionnalis
Entretien n°7	La Ruche ce qui est intéressant, c'est que ça marche sur l'engagement. Il faut que tu crois au projet. Si tu n'y crois pas, tu n'as aucune raison d'être responsable de ruche, dans ce cas-là, tu ouvres un Lidl. Du coup, ils sont tellement à fond dans leurs valeurs que si quelqu'un critique c'est comme s'ils avaient fait le mauvais choix. Il y en a plein qui vont répondre : « eh ben nan, moi je suis RR, ça se passe comme ça ». Même des gens qui disent : « j'aimerais bien ouvrir une ruche et savoir comme ça se passe » et eux ils répondent : « bah écris-moi un message et je te raconte ».	Rationalisation
	Ouais, parce que c'est quelqu'un d'autre. Soit t'as l'image d'un CM, tu sais pas qui c'est, c'est un logo. Là c'est un nom, tu as « Julie Legrand » avec sa petite photo avec sa famille qui te réponds comme à un être humain, ce n'est pas des bots, c'est un vrai truc.	
Entretien n°7	Moi je signe Hannah à chaque fois en tant que CM, pour qu'on voit que c'est un être humain. Et les gens me répondent du coup, ils voient qu'on est pas sept… Si on était plusieurs CM chacun signerait… Bah parfois quand je ne suis pas là, c'est Lucie qui signe et ils comprennent pourquoi moi j'ai fait en premier et ensuite c'est Lucie etc. Ils comprennent que c'est pas la même personne. Ca humanise, c'est humanisé.	rationalisation
Entretien n°7	Et sinon, j'utilises les outils de reporting de Facebook, Twitter et pas Instagram malheureusement… Donc dans ce cas là il faut que je fasse tout à la mano pour voir quel type de post marche le mieux, est-ce que les gens aiment en fait. Parce que oui, je suis arrivé à la Ruche et il n'y a avait pas du tout de CM en fait, c'était quelqu'un qui faisait Facebook, une autre personne Twitter, une autre personne faisait Instagram et aucun ne se concertait. Génial. Et du coup, j'ai du essayer pour voir quel type de texte marche le mieux avec les gens, quel type de visuels, quel type de sujets. Là je suis enfin rôdée sur ce qui plaît à notre cible mais j'ai fait plein de tests au début. Les gens adorent les photos d'animaux mignons pour le week-end. Chaque fois j'ai envie d'arrêter mais ça marche donc bon…	Rationalisation
Entretien n°7	a me prend une demie-journée tous les mois. Tu ne peux pas mesurer à la semaine, c'est trop dur, ça dépend de trop plein de facteurs : crise de lait, je sais pas moi Lactalis ou genre tu as eu un week-end en moins. Un moi après tu peux vraiment faire « okay, ça ça a marché parce que raison X ou Y ? Ca a marché pour ça ». Donc tous les mois, je fais tout un tableau excel des posts Facebook, Twitter, Instagram, je vois les réactions, là où il y a le plus d'engagement etc. Et à la fin je fais une analyse écrite de tout. Et du coup je me dis « ce que j'en retiens » et « ce que je dois adapter pour le mois d'après ».	Rationalisation
Entretien n°7	Je n'ai pas d'objectif chiffré, trop pas. Chaque fois que je me mets un objectif chiffré, je le dépasse un mois après [rire]. Genre… Moi je ne m'en fixe pas. Les gens qui se fixent des objectifs, ils te demandent d'avoir tant de fans. Moi je m'en fous d'avoir beaucoup de fans, je veux une petite communauté qui interagit beaucoup, plutôt qu'une grosse communauté qui ne voit pas tes posts. De toute façon c'est ça qui marche. Donc moi mon but, c'est vraiment d'avoir des gens qui discutent entre eux, des commentaires ou des partages, pas des tonnes de likes de gens qui nous suivent Regarde, par exemple pour la St Valentin, j'ai fait des… - ce que j'avais fait aussi l'année dernière – des cartes de vœux que tu envoies à ton ou ta Valentine et le but, c'est que les gens se les envoie entre eux, que les gens se marrent, qu'ils passent un bon moment.	Action - intérêt
Entretien n°7	Ouais. Les stats de Facebook. Tous les mois, ils me sort toutes mes stats. C'est un gros fichier excel. Et ouais. Mais ça je devais le faire en agence. En agence de pub, je devais envoyer le reporting au client pour justifier notre salaire. Et je fais mon top des cinq posts qui ont le plus marché aussi. Et comme je suis une psychopathe, je les range selon l'impression, l'engagement et tout donc j'ai genre quinze posts [rire].	Rationalisation
	Et tu fais de la pub ?	
	Hannah Chaudruc	
Entretien n°7	Non, heureusement, c'est trop chiant. C'est Lucie qui fait ça qui gère le marketing. En revanche, je me tape toute la modération, ça me prend beaucoup de temps. Sur Facebook en fait, tu peux faire des posts qui passent tout le temps partout, ça c'est des collègues à moi qui gèrent leur ciblage et leur budget mais il ne regarde pas les commentaires des gens après… Donc c'est que des pubs en modes « trouve une ruche près de chez toi » et les gens commentent en mode « où la ruche près de chez moi ? » Alors que c'est le lien juste en dessous, il faut cliquer. Voilà, ça c'est au moins deux cents personnes. Voilà. Je pète un cable. Ca je ne le fais pas ici mais je le faisais dans mon ancienne boîte. Mais oui, pub et promotion de posts. Je préfère la promotion de posts parce que c'est de l'édito et t'as un vrai message.	rationalisation

Entretien n°7	Et ça c'est mignon parce que c'est pas « venez à la ruche », c'est juste « voici mon panier de la semaine #ruchequiditoui ». C'est tout, tu vois c'est pas de la pub dégueu, c'est plus déguisé mais pas trop fourbe.	Rationalisation
Entretien n°7	Ouais, en gros. Le mardi je fais toute ma veille : des news écolo, des recettes… IL faut que ce soit équilibré, pas que du dramatique horrible, pas que du do-it-yourself, tu vois ? Mais oui, tout ce qui est écologie, du zéro déchet, du do-it-yourself, des trucs qui te permettent d'avoir le pouvoir, entre apprendre et créer. Ou tu apprends des trucs, genre sur la pollution plastique ou oui do-it-yourself genre transformer tes bouteilles de vin en un super vase [rire]. Ca a cartonné ce post ! Et sinon, des recettes et des trucs genre « comment faire pousser ton poireau dans de l'eau ».	rationalisation
	[soupir] « J'habite dans ce patelin, comment trouver une ruche près de chez moi ? ». C'est toujours ça. Le côté pédagogique, je le retrouve finalement en modération, sous les pubs et en messages privés, tous les jours. Je ne sais pas pourquoi, ils font tous ça la nuit : « comment trouver la ruche près de chez moi ? », « qu'est-ce qu'il y a comme produits dans la ruche près de chez moi ? ». Là je copie-colle si c'est trouver une ruche, sinon si c'est sur les produits, je vais dire au gars « les produits changent souvent selon les ruches ». S'il me demande dans une région précise, je vais faire la recherche pour lui et souvent ça se termine par « il n'y a pas de ruche à côté de chez vous, parlez-en autour de vous pour une ruche ou une mini-ruche ».	
Entretien n°7	Je redirige rarement vers le support, jamais même. J'avais une meuf qui n'y arrivait pas, je lui ai fait toutes les captures d'écran en mode tuto. C'était très long.	rationalisation
Entretien n°7	Je ne supprime jamais rien, je masque. C'est-à-dire que quand tu masques un commentaire, la personne elle le voit encore et ses amis facebook le voient aussi. Elle sait juste pas qu'elle est masquée elle pense que t'es pas polie et que tu lui réponds pas. Je masque tout ce qui a une insulte parce que je trouve ça horrible de mettre du négatif sur des pages, je n'aime pas ça. Et ceux qui sont beaucoup trop violents.	rationalisation
Entretien n°7	Nan. Tu peux faire en sorte que dans tes paramètres des mots soient interdits. Donc moi j'ai mis les mots : « voleur, menteur, Xavier Niel », ça c'est tout en automatique et c'est masqué. Mais parfois, Facebook te masque des commentaires. J'ai une nénette cette semaine elle m'a dit « pourquoi mon commentaire est refusé , » j'ai regardé et c'est un commentaire où elle dit qu'elle va tout le temps à la ruche, qu'elle n'a pas de problèmes de prix et qu'au contraire elle n'avait pas changé son budget. C'est juste ça le commentaire et Facebook l'avait masqué automatiquement je ne sais pas pourquoi. Elle n'a mis aucun des mots que moi j'avais banni. Petite choupette, tu coup j'ai démasqué.	Optimisation -
Entretien n°7	En fait parfois il y a des gens qui posent des questions vraiment précises sur le prix. Là je vais répondre parce qu'il y a une vraie question. Mais en vrai c'est souvent pour dire « la ruche c'est de la merde, NOUS on va dans les Amap ». Mais, nous on a toujours dit qu'on a rien contre les Amap. On est dans le même mouvement.	Justification éc
	Et cette notion de « communauté », ça te parle ? C'est quoi la « communauté » de la Ruche ?	
	Hannah Chaudruc	
Entretien n°7	Alors, il y a plusieurs segments. C'est tous des gens qui aiment manger et qui veulent des bons produits ça c'est clair. Soit ça vient du fait qu'ils aiment les bons produits, les 'cuisiniers', soit ça vient du côté 'tradition'. Leurs parents aimaient faire à manger etc… Des gens qui ne sont pas du tout urbains en fait, qui connaissent tous les producteurs à côté de chez eux, le côté 'agriculture'. Et il y a d'autres personnes, c'est dans une mouvance de 'revoir ses valeurs' et faire gaffe à l'environnement, faire gaffe à la planète. C'est intéressant du coup parce que la Ruche elle peut toucher des gens qui aiment la bouffe et des gens qui aiment l'écologie. Donc nous est un mélange d'un peu tout ça. Il y a ceux qui aiment manger et les militants. Donc c'est ce que je mets en avant dans mes posts. Je vais avoir des gens qui sont en mode 'go zéro déchets' et d'autres qui sont en mode 'balek, j'ai envie de manger de la bidoche avec de la fourme d'ambert quoi' .	reconnaissanc
Entretien n°7	Et du coup c'est vrai qu'il y en a qui vont se répondre entre eux, se donner des recettes, qui vont se taguer entre eux : « oh il faut que je te fasse ça samedi ». Tu as un côté communautaire « entraide, astuces » en fait.	Interaction - e
Entretien n°7	Mais oui l'activité médiatique, ça influe. Genre on est passé sur BFM hier et oui, c'est un gros pic tu vois. Et quand il a des gros trucs comme ça, je « live-tweet ». Quand il y a un Cash Investigation sur la crise du lait, je « live-tweet ». Il y avait un reportage sur « la guerre des hypers » mercredi et je tweetait en disait que « bah, la ruche, le mec il touche 80% du prix de vente, il ne touche pas 30% ».	rationalisation
Entretien n°7	Pour tirer la couverture vers nous en vrai. J'aime pas trop faire ça mais du coup je fais pas trop la promo de la ruche. Mais je le fais quand même parce qu'on voit que quand je le fais il y a plus de gens qui vont commander sur le site. C'est mon côté marketing [rire]. Ou alors juste pour prévenir les gens. Quand il y a eu l'affaire du « Friponil » là, bah on avait en stock un visuel de trois ans qui t'expliquait comme décoder les codes sur les eux et bah je l'ai ressorti à ce moment là tu vois en fait. Les gens ça les touche et le côté éducatif passe mieux. Ils s'en souviennent quoi. Ca discute parfois un peu. Et oui ! Ca illustre bien. Quand on avait fait les présidentielles, on a fait un article par candidat en analysant que le côté agriculture. Et on s'est fait mais dégommer ! Parce qu'il y a des gens qui disaient qu'on était pro-Mélenchon, d'autres qu'on était anti-Mélenchon. On a défoncé Marine donc forcément on s'est fait dégommer en commentaires. Et ça là où tu fais « c'est de la politique, je ne veux pas intervenir, ce n'est pas de l'agriculture, je vous laisse vous battre ». Ou juste tu dis « nan on a fait pour tous les candidats, retrouvez le listing ici ». Donc là tu avais une vraie discussion entre gens et tu avais des gens qui étaient en mode « vous êtes anti-Marine, je ne viendrai plus à la Ruche » et Marc David [le fondateur de la RQDO] il était là « ça nous fait des fachos en moins ».	
Entretien n°7	En fait, on faisait un article où on vulgarisait leur programme agricole. Mais en fait, aucun ne faisait rien à part un peu Mélenchon et on expliquait ce qui était cool, ce qui était pas cool et ce que ça voulait dire. Et il y a des gens qui étaient en mode « je m'en fous, c'est de la politique » et d'autres « c'est mon parti, il ne faut pas en dire du mal ». Alors que tout le monde passait au crible ! Aucun dont on ne disait que c'était le meilleur… Bon sauf Marine où… Voilà… C'est un peu plus compliqué.	Echange agoni
Entretien n°7	On aime tout le monde ! Juste on est écolo et pour le local et que le producteur fixe son prix. Mais tu pourras jamais savoir si la ruche elle est de droite ou de gauche. Les gens pensent qu'on est gaucho parce qu'on est écolo et d'autres gens pensent qu'on est de droite parce que on est un start-up tu vois ?	Justification éc
Entretien n°7	Genre, tu bosses pour une marque d'alcool, bon, ben au bout du trentième post apéro, tu en as marre, alors que la ruche, tu peux parler de bouffe, d'écologie, de DIY, tu t'ennuies pas. Ca fait un an et je ne m'emmerde pas dans mes posts.	Justification éc
Entretien n°7	Les gens qui critiquent la ruche en disant « c'est pas 100% comme des AMAP », tu es là « ouais mais en même temps, chez Carrouf, c'est 20% qui lui revient au producteur ». Donc on est pas des gros connards et on aime les producteurs. Le but du site, on le voit pas parce qu'on est client mais c'est d'aider les producteurs. On leur permet de gérer toute leur vente, ils ont tout un système d'aide. Si ils font une campagne KKBB, nous on va les aider à communiquer dessus. Nous en fait, on est pas les plus gros méchants, on est même dans les gentils. C'est bien de ne pas bosser pour des gros connards, surtout que j'avais bossé pour Coca avant, tu vois.	Justification éc
	Et sur les accusations d'ubérisation ?	
	Hannah Chaudruc	
Entretien n°7	Oh… En fait, c'est téléphone arabe. Un mensonge répété cent fois devient répété. Quand les gens me disent ça, je dis, venez boire un café, venez chez nous, on vous montre. Les gens ne répondent jamais. Mais c'est juste qu'il fallait prendre un gros mot et le coller partout. Airbnb on les trouve stylés, alors que dans le fond c'est quoi Airbnb ? Fin tu vois, c'est pareil. Si on était aux Etats-Unis, tout le monde nous acclamerait en disant : « ouais la ruche, c'est une belle idée ». Mais nan, on est en France en mode, ça c'est mon avis à moi, en France quand tu réussis, t'es forcément un gros connard qui se fait du fric sur le dos des autres alors qu'en vrai tu es juste quelqu'un qui s'est bougé le cul quoi.	Critique écono
Entretien n°7	Ouais, je trouve que ça marche bien, en plus la Ruche s'est vraiment lancée au moment de Blablacar et tout – Airbnb c'était un leader de la conso collaborative – et vraiment les gens s'entraident. Un RR souvent, il va tenir sa ruche avec ses potes, c'est pour aider un producteur, tu créés une vie de quartier en fait. Pour moi c'est de la conso collaborative, c'est tout le monde qui s'entraide et tu créées un cercle vertueux quoi.	Représentatio
Entretien n°7	Voilà, la conso collaborative, ça ramène de l'humain, c'est « au fait, je peux t'aider, tu ne vas pas être tout seul dans ta merde ». L'entraide aujourd'hui c'est une qualité, c'est plus une faiblesse. Avant, demander de l'aide à quelqu'un, c'était « tu peux te démerder tout seul ». Aujourd'hui, c'est « hey, j'ai besoin d'une perçeuse, qui a une perçeuse à côté de chez moi ? Merci pour la perçeuse ». T'as des trucs même en conso collaborative où les gens se prêtent des machines à laver ! Avant c'était « démerde toi, va à la laverie », aujourd'hui c'est « hey, viens et je te payes même un café ». C'est normal, c'est plus jugeant d'aider les autres.	Action - intérê

Entretien n°7	Bah ouais. Avant, je me disais, ils prennent un truc et même temps, tu te dit : « ben ouais, il faut bien que des gens le fassent ce site ». T'es pa deux connards qui font des lignes de code. En fait, c'est simple, la vie se résume à tu veux une Kangoo ou tu veux une BM ? Si tu veux un truc qui va marcher, il faut que tu mettes le prix, le temps ou les compétences. A la Ruche, on veut un site qui marche, il faut des gens pour bosser dessus, il faut les payer. On veut que ce ne soit pas la merde entre les producteurs et les RR. Il faut des gens pour ça. Un RR, on ne va pas lui dire « ouvre ta ruche comme ça démerde toi, il faut des gens qui l'aident » ! Donc forcément, il faut des gens qui ont des compétences, donc forcément, il faut les payer. On peut pas tous être des bénévoles à un moment. Après, oui, dans un monde idyllique, le producteur toucherait 100% mais franchement à la Ruche, il touche quoi ? 86% ? Et surtout chez nous, bah voilà... Il est sûr qu'il va vendre parce qu'on ne va pas lui demander des calibrages comme chez Carrouf. Le mec qui fait des champignons, il peut les vendre ç deux euros le kilo parce que c'est des champignons qui ont une sale gueule. A la Ruche, il vend peut être pas 100% mais il est sûr de vendre. C'est assez cool.	justification éc
Entretien n°7	Quand tu es CM il faut toujours être self-control parce que là tu te fais traiter de « ubérisation » et de « bobo ». Après, c'est comme ailleurs mais là, il faudra être beaucoup plus curieux, faire beaucoup plus de veille sur le secteur. Il faut aussi savoir être critique, pas en mode « poupipou », le monde est parfait. Il y a des trucs qui marchent, d'autres qui ne marchent pas. Il manque un recul critique à mon avis. Quand les gens me disent « la Ruche, c'est cher », bah moi faut que je leur dise : « c'est pas cher, c'est le vrai prix » mais je peux comprendre que je ne puisses pas être en mode « hey, ma boîte, c'est la solution à tout ». Souvent, c'est le problème dans le secteur de la conso collaborative.	professionnalis
Entretien n°7	Les modérations automatisées, tu en as sur la page ? Hannah Chaudruc Oui, les trucs classiques quoi « connards », « voleurs », ça me fait gagner du temps. Uniquement sur facebook, je ne peux pas sur les autres. Mais en même temps les gens t'insultent rarement sur Instagram.	Optimisation -
Entretien n°7	2018. C'est dans la strat que je veux faire. Le digital c'est cool mais les gens tiennent à l'expérience. L'escape game que tu as fait en ligne et l'escape game que tu as fait en vrai, tu vas plus te souvenir de la pièce dans laquelle tu as farfouillé que du jeu dans lequel tu as farfouillé, zoomé, pendant mille ans. Airbnb, ils le font, ils l'ont lancé récemment. Ils font un apéro tous les mois où ils invitent tous leurs membres les plus actifs. Ben on pourrait aussi rencontrer nos publics, c'est-à-dire les consommateurs et les faire même se rencontrer entre eux. Quels sont vos recettes préférées ? Quels produits vous avez testé ? Là pourquoi vous aimez cette ruche ? Des ateliers DIY etc. Il faut que les gens se rencontrent ! Interviewer Et tu tendrais à considérer que c'est toujours lié à ton métier de community manager ? Interviewée Bah ouais, c'est une communauté ! Mais en vrai quoi.	Echanges hors
Entretien n°7	Il ne faut pas systématiser ça partout mais il ne faut pas qu'on oublie, dans le CM, le réel quoi. Et puis on ne peux pas toujours se cacher derrière un écran.	Echanges hors
Entretien n°7	Les réseaux sociaux, c'est déjà pour les gens qui ne sont pas à la Ruche. Disons qu'on ne transforme pas en acheteurs mais on donne des bonnes idées [rire]. Le but, c'est vraiment de mettre en avant les valeurs de la Ruche. Il y a des gens pour qui c'est comme le Comptoir Local ou un UberEat mais nan, il faut que tu expliques. Mais toutes les marques ont des valeurs, c'est une vitrine pour transmettre l'histoire de la marque, ses valeurs. Tu peux choisir comme tu vas transmettre ton message, comment tu vas donner l'information aux gens. Ça nous fait une vitrine dans laquelle on peut communiquer sur tout ce que l'on veut et pousser nos produits.	Rationalisation
Entretien n°8	. Et maintenant en fait, on s'occupe même plus d'eux une fois qu'ils ont ouvert leur ruche. Ils appellent directement le support qui se limite à un suivi technique des problèmes techniques et ils n'ont plus de référent pour les aider à élaborer leur projet. Donc c'est vraiment devenu l'apprentissage pour monter une ruche, c'est devenu beaucoup plus automatisé, ils ont une espèce de parcours de formation qui leur fait tout de A à Z.	individualisatic
Entretien n°8	Alors au début, il y a eu un très gros mécontentement quand il y a eu le rachat du Comptoir Local et quand les RR ont compris ce qui allait se passer, il y a eu énormément de récriminations contre Marc-David, contre les salariés... Sur la Pépinière Royal Gala c'était assez ingérable. Pour la première fois en fait il y a eu des bannissements.	conflictualité
Entretien n°8	Alors je crois que globalement. Au début c'était sur la base du volontariat. Donc il y avait un découpage en zones et à l'intérieur de ces zones, il y a un découpage en sous-zones. Par exemple Paris, il y avait... Enfin c'était une grosse zone qui allait de Amiens, euh de Lille au sud à Orléans et de Rouen jusqu'à Auxerre et à l'intérieur il y avait des sous-zones. Il fallait un porte-parole par sous-zone. Donc globalement, plus les zones sont petites et plus il y a des ruches. Par exemple il y avait une zone pour Paris intra-muros et une zone pour, une grosse tranche qui va de Orléans jusqu'à Rouen. Et au début c'était sur la base du volontariat, c'est-à-dire qu'on faisait circuler un doodle parmi les RR – d'un manière hyper « bricolage » hein ? – parmi les RR pour qu'ils s'inscrivent et ensuite il y a eu une proposition de renouvellement tous les un an et demi. Et s'il y avait plusieurs personnes qui voulaient devenir RR - donc globalement, c'est pas des élections très démocratiques, c'est à la discrétion de leur, du salarié qui s'occupe d'eux quoi.	porte-parole
Entretien n°8	Alors le groupe, il a été créé tout début 2013. D'abord un groupe fermé. C'est particulier parce qu'en fait les gens qui l'ont créé, c'est un type qui s'appelait Fabio et qui a bossé à la communication et qui s'est fait licencier en même temps que moi là l'an dernier. Il y avait aussi une fille qui s'appelle Delphine qui travaillait avec moi. En fait si tu veux, c'est les premiers responsables de ruche. C'est globalement des gens qui sont aussi salariés. C'est-à-dire qui ont commencé par ouvrir une ruche parce qu'ils connaissaient Marc-David d'une manière ou d'une autre et quand Marc-David a réussi à choper des financements au tout début de l'entreprise, il a recruté ces gens en priorité.	histoire du disp
Entretien n°8	Alors tu sais nous, il y avait ces porte-parole tu sais. C'est des gens qui se voient toujours hein même ceux qui n'ont plus de ruches ils continuent de se voir et en fait très vite, je pense que LRQDO a vu à quel point ces gens pouvaient avoir un rôle d'influenceur par rapport à cette communauté, avoir un rôle assez positif.	porte-parole
Entretien n°8	Alors, il y a un groupe d'actionnaires qui en fait, la société-mère s'appelle Equanum. Il y a un groupement d'actionnaires qui avait investi des billes dans cette SAS. Et celui qui a créé la Ruche en fait, Marc-David Choukroun, ils étaient pas satisfaits du rendement de LR. Parce que c'est vrai que c'était un fonctionnement très lourd d'avoir une équipe dédiée à des porteurs de projet qu'ils fassent du chiffre d'affaire ou non. Donc il a été démis de ses fonctions, remplacé par un type qui s'appelle Grégoire de Tilly qui était auparavant P-DG de Spartoo, donc qui a un côté très « agile » et qui a complètement refondu le système en virant, en dégageant toute l'équipe dont je faisais partie et qui a mis... C'est beaucoup plus efficient maintenant. En fait le gros de la masse salariale c'est des développeurs plus que des conseillers des porteurs de projets etc.	processus de r
Entretien n°8	Au début c'était Marc-David qui intervenait un peu au pied levé. C'était quelqu'un qui était, qui a une personnalité assez impulsive. Donc je pense que c'était pas quelque chose qui était forcément décidé par tout le monde ça. Il intervenait tout le temps, même dans les disputes. Même vers la fin. Alors que ça aurait été plutôt à la community manager de s'en occuper, aux community managers. C'est-à-dire Fabio ou à d'autres personnes comme l'équipe support pour les questions techniques.	Gestion des dis
Entretien n°8	Au début en fait, il y avait une personne du support technique qui était arrivée en stage et qui a été recrutée en CDI dont le gros des missions – et vu qu'il avait un regard neuf – c'était de parler à ces gens et de leur expliquer, de répondre à chaque fois qu'il y avait un commentaire ultra-négatif, l'idée c'était de répondre en expliquant point à par point pourquoi c'était pas dirigé contre les RR personnellement mais bien pour des exigences avec un langage plus diplomatique en fait.	rationalisation
Entretien n°8	Au final, il n'y a pas tellement eu de débats. Quand les trois ou quatre auxquels je pense ont dégagé, ça s'est ultra-calmé, il n'y avait plus d'effets d'entrainement.	banissements
Entretien n°8	C'est quelque chose qui a été observé dans pas mal de start-ups qui fonctionne avec ce genre d'équipe support, qui vient en support des projets, du coup... Par exemple Kiss Kiss Bank Bank quand ils sont nés, il y avait cette grosse équipe pour eux accompagner les porteurs de projet dans leur campagne de financement participatif... Et pareil, c'est donc, c'était... L'image de Kiss Kiss Bank Bank ça a longtemps été quand même qualité, écoute, voilà... Et puis petit à petit c'est des équipes dont il est difficile de mesurer la rentabilité et qui ont la vocation de se transformer voire à disparaître.	capitalisme VS

Entretien n°8	Dans le fond en fait, ce qui c'est passé, à la fin, ils gardaient ce pouvoir un peu – j'ai du mal à mesurer le pouvoir d'influence qu'ils avait vraiment… Au début c'est certain que tout passait par eux parce qu'il y avait très peu de ruches. A la fin, ouais, je pense un peu moins… Et du coup… Nan, ils ne géraient plus la critique et en même temps le réseau s'étoffait beaucoup	porte-parole, g
Entretien n°8	donc, grosse bibilles pour eux, ce qui fait que quand je suis partie, il y a eu une espèce d'assentiment général des porte-parole qui s'est fait. Parallèlement, il y a quand même eu une sélection naturelle assez forte, c'est-à-dire que les RR qui faisaient deux ou trois paniers tranquilou dans leur asso de village, ceux-là ont quand même globalement arrêté ou sont passé… il y a même eu pas mal de choses… Quand je suis partie il était question de lutter contre ça en tout cas… Ils ont continué de s'arranger avec les producteurs mais sans passer par la Ruche quoi. A faire ça au black où les producteurs déposent les paniers chez eux mais eux ils ne passent plus par la Ruche parce qu'ils connaissaient bien leurs producteurs et voilà. Donc ceux-là sont devenus un peu « hors-système » voilà. Parce que de toute manière ce n'était plus trop gérable pour eux de fonctionner avec la Ruche.	processus de r
Entretien n°8	e pense que c'était surtout là qu'il avait l'intention de tailler dans la masse salariale parce que c'est vrai que vingt salariés, en fait je pense qu'on couvrait une bonne partie des bénéfices des responsables de ruches. Donc, c'était peut être pas hyper-efficient. Et il voulait aussi diversifier les revenus de LRQDO, faire en sorte qu'ils ne viennent pas uniquement des ruches et à côté de ça, je, il y avait aussi certains RR qui prenaient énormément de temps au support technique et aux salariés comme moi qui s'occupaient des ruches et il a été un peu question de remettre ceux-là à leur place.	processus de r
Entretien n°8	e pense qu'ils avaient envie de prendre part et de co-construire les décisions à LRQDO parce qu'il y en a beaucoup qui tenaient en fait énormément à côté « on invente ensemble l'alimentation de demain ». Ils étaient tous à fond là dedans et je pense qu'ils voulaient prendre part… Voilà… Mais je pense aussi qu'ils étaient intéressés par rapport à leur Ruche. Généralement, les porte-paroles c'est des ruches qui marchent très bien, c'est pas des gens qui font quatre paniers mais… Mais oui, je pense que c'était aussi pour prendre part à tout ce qui était décision parce qu'ils avaient quand même la possibilité, ça dépend des fois, mais ils avaient quand même la possibilité de faire pencher la balance.	porte-parole, i
Entretien n°8	En fait, le critère discriminant c'était plutôt… Parce qu'en fait le but de ces porte-paroles, généralement, c'est pour annoncer… Au début c'était pour annoncer les grands changements par ce que c'était un site en construction. Et pour expliquer les différents changements techniques, par exemple quand on a trouvé des moyens pour faire venir des producteurs invités, c'est-à-dire pour les greffer sur des ventes classiques c'était un peu technique et il s'agissait que les porte-parole soit aussi moteurs là-dedans. Mais plus le temps a avancé et plus c'était vraiment pour annoncer les décisions difficiles. Donc, c'est des porte-parole en fait… Au début ils étaient censés être autant du côté des RR que du côté de LRQDO et à la fin c'était plutôt des… On comptait sur eux plutôt pour être des soldats qui vont en première ligne. Quand il s'agissait de monter, enfin je crois… Au début il a été question de baisser la marge des producteurs, ce qui n'a pas été fait au final parce que ce n'était pas l'objet initial de LRQDO. Il y avait pas mal de gens contre, à juste titre d'ailleurs… Et euh, ben on les avait convoqué en « avant première » pour leur demander ce qu'il en pensait, voilà. Parce que c'est aussi un reflet de ce que pensent les RR, même si les porte-parole sont des gens tellement moteurs que je ne pense pas qu'ils soient si représentatifs de l'ensemble des RR.	porte-parole, i
Entretien n°8	En gros, c'était hyper informel comment il s'adressait aux RR et en même temps ça paraît logique puisque c'est des gens qui se connaissent. Je ne pense pas qu'au début tout le monde avait mesuré l'outil de travail que serait cette pépinière. Moi quand j'y étais, il y avait toujours Marc-David qui faisait ses sorties un peu embarassantes mais il y avait aussi Fabio, qui répondait principalement aux conflits, c'est-à-dire voilà… Et il y avait l'équipe support qui s'occupait vraiment des questions techniques. C'était l'organisation à peu près simplifiée mais avec des nuances puisque des fois pour une raison ou pour une autre, il y avait Anna qui est community manager – que tu avais vu d'ailleurs, pour le Facebook/Twitter qui intervenait. Et quand c'était justifié, il y avait aussi des personnes un peu random. Par exemple la fille des relations presse qui annonçait un évènement un peu particulier qui intervenait aussi.	rationalisation
Entretien n°8	Enfin… Il y avait des membres qui intervenaient peu mais tagguaient d'autres RR pour qu'ils parlent. Un peu genre des porte-paroles un peu « alternatifs » ouais même si c'était pas toujours des gens avec qui on échangeait tant que ça. C'est vrai qu'il y a quand même une corrélation entre les gens qui étaient taggués et qui intervenaient très souvent sur la pépinière et les gens qu'on avait vraiment vraiment très souvent au téléphone. Parce que c'est des gens qui ont besoin d'échanger, qui ont besoin de savoir. Effectivement c'était pas totalement les mêmes que les porte-paroles et il y avait effectivement… Enfin ils avaient une certaine influence je pense.	processus com
Entretien n°8	Et en fait moi c'était tout l'enjeu de quand je montais une ruche de m'assurer qu'ils ne faisaient pas un Locavor en même temps en prenant les, toute la masse d'information qu'on avait monté à la Ruche et l'emmener tout simplement chez Locavor parce que tu sais, je pouvais l'inscrire sur le e-learning, sur les parcours de formation. Et lui il suffisait qu'il adhère plus au projet Locavor pour se barrer avec notre e-learning et monter son Locavor de manière super…	e-learning, réif
Entretien n°8	Et pour la charte, je crois qu'elle a paradoxalement assez peu évoluée. Même si l'entreprise a énormément évolué. Je m'étais amusée, parce qu'à la fin je n'avais vraiment plus rien à faire – et j'avoue que c'est assez addictif de traîner sur cette pépinière pour voir les disputes que les gens s'envoyaient à la tête – et j'étais remontée jusqu'à 2013 et c'est vrai qu'au début c'était énormément de… Enfin il y en avait toujours à la fin. C'était toujours des questions techniques : comment est-ce qu'on fait ça ? Comment est-ce qu'on lance une vente ? Mais au début c'était, il y avait un côté beaucoup plus festif : « est-ce qu'on se retrouverait pas autour d'un verre pour en parler ? ». Les premiers salariés, les premiers responsables de ruche, avaient monté une espèce de groupe assez fort. Ils allaient en vacances chez les uns, chez les autres. On peut parler je pense de 20/25 responsables de ruche historiques qui ont toujours leur ruche aujourd'hui et qui avaient été très, très, très présents au début sur la pépinière et qui le sont moins maintenant…	médiation des
Entretien n°8	Franchement le contact était difficile. Moi il y en a que j'appelais plus parce que je savais que j'allais me faire gueuler dessus. Et puis juste après il y a une grosse réunion des porte-paroles, quand Marc-David est parti, impulsée par Grégoire de Tilly et là il y a eu quelque chose d'intéressant : les RR, qui se sont rendus compte que ce n'était plus le même interlocuteur, du coup ils sont revenus à un certain professionnalisme. Et Grégoire a choisi de se les « mettre dans la poche »… Parce que sinon c'était ingérable, d'augmenter assez drastiquement leur pourcentage qui est passé de, je ne sais plus si c'est 7 ou 11% à 15%.	négociation, cc
Entretien n°8	Il y a des gens qu'on a dégagé parce qu'ils étaient devenus complètement contre-productifs voire même très insultants contre les salariés. Genre, il y avait une colère qui était montée et que du coup vu que en plus la colère montait et plus il y avait une fermeté de la part de la direction avec… La direction avait clairement annoncé vouloir renoncer un peu à ce fonctionnement pseudo-démocratique de demander l'avis aux RR avant et notamment aux porte-paroles.	processus de r
Entretien n°8	Il y a des questionnaires, on te raconte l'esprit de la Ruche etc. Donc normalement, ce parcours là était ponctué de rendez-vous téléphoniques pour faire un récapitulatif et pour voir si la personne avait bien compris les parcours – parce qu'il y avait un parcours « ouvrir une ruche », un parcours « recruter des producteurs » etc. Donc ça voilà, il n'y a plus ces rendez-vous qui ponctuaient ça. C'est vraiment juste un au début, un juste avant d'ouvrir et basta. Donc c'est vraiment… Il y a une sélection naturelle qui se fait, ce n'est plus vraiment un accompagnement de projet, c'est des gens qui savent très bien comment ça marche et qui généralement sont déjà des professionnels hyper-informés sur le 2.0 etc.	processus de r
Entretien n°8	Il y avait juste une proposition : « si vous voulez l'être, inscrivez-vous sur ce formulaire ». Et ensuite, c'était pas un vote certes mais on était à l'écoute de potentiels RR qui nous disent : « bon ben moi j'ai du temps pour m'en occuper, ça me fait plaisir ». Voilà, on était sensible à ce genre de choses. On était aussi sensibles à « c'est dommage que c'est cette personne qui ne peut pas me blairer qui est porte-parole alors que à côté de ça », il y a un type qui fait un travail formidable pour les RR et qu'on ne voit jamais, c'est dommage. On était relativement sensible à ça. Après, non, c'était plutôt LRQDO qui s'occupait de ça.	porte-parole
Entretien n°8	Il était question de supprimer tout bonnement le groupe parce que c'était au moment où c'était ultra-contre-productif. Mais ça n'a pas eu lieu. C'est vrai qu'il y a plusieurs réflexions, c'était de les déplacer. Parce que c'est vrai qu'il y a un forum en fait sur la Ruche qui n'a jamais marché et où tu peux lancer des sujets et discuter mais non en fait les gens ils préféraient Facebook. Au final, je pense honnêtement, je n'ai pas pris part à ces discussions. A mon avis, c'est le support technique en rapport avec ce qui pouvait être fait avec la com et les développeurs, c'est là que ça s'est décidé mais quand je suis parti il n'était plus question de la supprimer.	rationalisation
Entretien n°8	Je dirais qu'il y a eu un truc un peu hypocrite de la part de LRQDO puisque le but c'était de convoquer des gens censés être représentatifs de LRQDO mais je ne suis pas sûr qu'il y ait un si fort ruissellement de l'information et de pouvoir de convaincre de ces gens envers les gens qu'ils représentent. C'est-à-dire que je ne suis pas sûr que les porte-paroles appelaient les RR un à un : « voilà ce qu'on a décidé et pourquoi ». Enfin, je pense qu'il y en a qui le faisaient, d'autres je suis beaucoup moins sure.	porte-parole
Entretien n°8	J'ai vécu les bannissements en juin 2018. Et je suis restée jusqu'en septembre, sachant que l'été est un moment creux. Il y avait deux camps en réalité. Ceux qui étaient toujours en mode « c'est la fin de la Ruche telle qu'on l'a connue, en mode nostalgie un peu triste ». Et il y avait une sphère, un autre groupe plus constructif qui se voulait assez pédagogique. En fait c'est marrant parce que sur ce groupe Facebook il y avait vraiment ceux qui taillaient dans le lard et insultaient vraiment à tire larigot, tu sais qui étaient ultra-violents mais comme on peut voir partout sur les réseaux sociaux. Et il y avait ceux qui se voulaient vraiment dans une démarche que je trouvais très pédagogique en expliquant, selon eux pourquoi tel choix avait été fait, à quoi ça correspondait, vers quoi on allait, quelles étaient leurs marges de manœuvre au vu de la situation, voilà. Il y avait un peu ces deux groupes. Et en fait, il y en avait beaucoup dans les nouveaux responsables de ruche qui étaient, qui faisaient partie de ces gens là. C'est-à-dire des RR qui avaient un peu moins de six mois et qui étaient assez euh… pro-actifs par rapport aux nouveautés et qui essayaient déjà de trouver des moyens de prendre part en fait au nouveau modèle de financement de la ruche. Je pense que c'est aussi lié. Enfin la place qu'ils avaient pris c'est aussi lié au fait que ceux qui étaient assez vénères ils ont été dégagés après plusieurs sommations à peu près en avril-mai quoi.	capitalisme VS
Entretien n°8	La dernière fois qu'on avait parlé il y avait quand même une équipe qui était très nombreuse, qui était dévolue à s'occuper des responsables de ruches, à les accompagner dans leur projet de création de ruche.	processus de r

Entretien n°8	La libre-concurrence, je pense que si on avait laissé faire des fois… Théoriquement en fait c'était la position de la Ruche : pas de concurrence possible, il suffit qu'il y ait vingt personnes de toi quoi. Si tu habites à Paris, ta ruche elle va marcher hein ? En revanche, dans les faits, c'est plutôt faux parce qu'il y a des ruches qui peuvent se vampiriser, ça s'est déjà observé… Donc la coopération pouvait oui faire ou pas des miracles… Mais c'est vrai que moi et mes collègues on l'avait observé ça… Qu'il pouvait y avoir un possible vampirisme même quand on aménage la zone de chalandise… C'est pour ça qu'on leur disait de coopérer mais la position de la Ruche c'était : « non, il n'y a pas de possibilité que ça entre en concurrence ».	concurrence
Entretien n°8	Le truc c'est qu'étant donné qu'ils sont tous freelances, je leur souhaite vraiment bonne chance pour se syndiquer… C'est ce côté un peu injuste aussi : ils sont freelances donc ils sont sur un siège éjectable en permanence quoi.	conflictualité,
Entretien n°8	Le vocabulaire 'Pépinière Royal Gala', tout ça, c'est plus général en fait. Tout ce vocabulaire c'est un travail en amont par une fille qui s'appelle [prénom nom] et qui était une amie du PDG. Tout ce lexique il lui a demandé très très en amont. C'est elle qui a trouvé le nom l'identité visuelle et tous ces noms. Parce que c'est vrai qu'il y a une identité visuelle et un lexique qui est assez fort et assez cohérent et qui traduit les valeurs.Et c'est elle qui a tout fait. C'est une graphiste et qui fait partie des premiers salariés. Et puis pour la description du groupe, je crois qu'elle évolue un petit peu comme le bandeau de couverture c'est… Il doit y avoir des nuances.	histoire du dis
Entretien n°8	Les gens qui avaient les meilleures relations avec ces quelques personnes un peu euh… un peu…vindicatives. Moi j'en ai eu quelques-unes au téléphone pour leur expliquer qu'en fait la Pépinière Royal Gala c'était avant tout pour trouver des solutions et pas pour être un peu vénéneux comme ça. Enfin, j'ai essayé de leur expliquer. Et si ça ne marchait pas, on les a prévenus une fois qu'il allait y avoir des bannissements. On ne les a pas prévenus publiquement, on les a prévenus individuellement et ensuite on les a dégagés, ceux qui continuaient.	rationalisation
Entretien n°8	Mais aussi en triant les fake news des « vraies news ». Et parce qu'il y avait pas mal de rumeurs hyper-fantaisistes qui circulaient parmi les responsables de ruches comme quoi ceux qui faisaient moins de dix commandes par semaines allaient être dégagés enfin tu vois, des trucs comme ça. Et il s'agissait de rétablir la vérité quand c'était le cas et en fait on s'est aperçu que ça ne marchait pas trop parce que bah ça continuait.	rationalisation
Entretien n°8	Moi, je le vois un petit comme, c'est dommage parce que c'était intéressant cet aspect « communauté » même si c'était lourd à porter pour certains salariés. Et puis ça me fait un peu de la peine mais après c'était peut être mon côté un peu trop maternant par rapport à mon travail, ça me fait un peu de la peine pour les RR qui ont vraiment bâti un projet alors qu'ils étaient pas forcément entrepreneur à la base et qui s'en sortaient très bien et qui auraient pas réussi à s'en sortir sans ça et du coup ça me fait de la peine d'imaginer que les nouveaux RR sont des gens qui voilà… savent très bien ce qu'ils font, qui n'ont pas particulièrement besoin d'aide et c'est dommage qu'il n'y ait plus ce côté « permettre à quelqu'un qui ne sait pas faire de créer son propre poste ».	processus de r
Entretien n°8	Ouais, alors clairement c'est vrai qu'il y en avait qui intervenaient clairement plus que d'autres et d'autres, c'est vrai… Je ne sais pas si on peut parler de leader d'opinion mais clairement les gens attendaient qu'ils se manifestent pour échanger avec eux… Voire ils étaient taggués à chaque qu'il y avait un débat. Genre on tagguait telle ou telle personne… Et c'était souvent les mêmes qui revenaient.	action alternat
Entretien n°8	Oui, Fabio et l'équipe support – moi jamais personnellement. Enfin j'ai peut-être déjà mis des likes pour des messages genre… Parce que c'est vrai qu'il y avait des responsables de ruche qui étaient trop mignons et qui disaient : « merci à telle équipe, vous allez recevoir pour Pâques un œuf de Pâques géant… ». Bon là c'est vrai que j'ai lâché mon like mais euh sinon je ne le faisais pas. En revanche, l'équipe support quand il y avait un message bienveillant d'un membre, effectivement, il disait : « merci pour ce message, c'est important pour nous de faire en sorte que vous vous sentiez bien etc. ». Il y avait aussi dans l'autre sens le remerciement pour la bienveillance.	gestion de la re
Entretien n°8	Par exemple entre « Nadège » et un type ultra-moteur qui veut bien faire les choses, Nadège elle a aucune chance d'être porte-parole quoi. Et après on leur balançait des salades selon quoi c'était en fonction d'autres critères.	porte-parole
Entretien n°8	Par exemple, il y en a une qui s'appelait Nadège, enfin je ne veux pas citer son nom de famille, qui prenait systématiquement quatre à cinq heures au téléphone à des personnes comme moi et en fait, si tu comptes en termes d'argent, ben ça fait tout de suite, c'est pas forcément très rentable, voilà. Je pense qu'il n'avait rien contre le fonctionnement, c'est juste qu'il, en termes d'exigence – des exigences qui venaient des actionnaires… En fait en gros, les actionnaires ont accepté de financer les pertes de LRQDO pour encore deux ans mais contre quoi ils demandaient un certain seuil de rentabilité au bout de deux ans. C'est pou ça, il a fait des choix par rapport à ça.	processus de r
Entretien n°8	Pour l'équipe support, c'était bien plus contrôlé. C'est des gens qui avaient demandé des formations sur la communication non-violente, et qui étaient ultra-briefés, ils avaient une patience vraiment incroyable. Ils répondaient vraiment avec une diplomatie assez folle et sans être impersonnels. C'est vraiment un ton de proximité, ils avaient écrit toute une charte ensemble sur des trucs… Parce exemple ils n'adoptaient pas le tutoiement mais il y avait quand même un ton très personnel. J'ai plus trop d'idées en tête mais c'était à la fois diplomate et proche. Et nan, c'était pas des gens qui entraient dans les conflits. Le but c'était de désamorcer assez rapidement tout en adressant un message plutôt universel et vraiment quand ça a clashé pour clasher – parce que Nadège elle était assez sanguine – l'idée c'était de les faire venir le plus possible en rendez-vous téléphonique et par mail… Jusqu'au jour où on s'est rendu compte que ça nous prenait un temps de ouf…	rationalisation
Entretien n°8	Sinon nan, il y a Nadège qui menaçait à peu près tous les mois de fermer ses deux ruches et en fait personne ne lui répondait jamais. Enfin si, il y avait des RR qui disaient : « oui, moi aussi, je vais fermer, ça commence à bien faire », mais au final personne ne réagissait. Parce qu'en fait c'est leur droit de fermer leur ruche donc bon… au final… En fait, je pense que Nadège a tenté de faire pression plusieurs fois. Elle a tenté d'organiser sa sortie de manière théâtrale. Plusieurs fois elle a posté des longs messages sur la Pépinière genre : ça y est j'arrête, je suis vidée, fatiguée, déprimée, c'est fini ». Et tout le monde était là : « courage Nadège, tu devrais te montrer plus forte qu'eux, nous on les vaincra etc. ». Mais au final, on a jamais cherché à arrêter ça parce que ça a toujours été très clair : si jamais le RR n'est plus statisfait de ce projet, il peut totalement l'arrêter, on ne le retient pas, on ne veut pas que ça soit lourd pour lui etc.	action alternat
Entretien n°8	Voilà et puis au début, en fait quand ça allait mal –donc quasiment les six derniers mois où j'étais sauf là après en septembre – euh, ils nous tagguaient beaucoup. Moi j'étais fréquemment tagguée en mode « Nina ne fait pas son travail etc. ». Et au début quand c'était mes collègues, elles intervenaient elles-mêmes style « Appelez-moi nous en discuterons individuellement » et il a été décidé à un moment, ça avait été décidé par Agnès la fille qui s'était mise à encadrer l'équipe support et mon équipe, la structure a changé en fait – ce qui reflète d'ailleurs le fait qu'il y ait de moins en moins d'importance accordée à mon équipe : on a été rattachés à l'équipe support – et elle nous a préconisé de ne plus répondre donc c'était uniquement l'équipe support qui s'n chargeait. Et il y a aussi le fait que Fabio est tombé en grosse dépression quand il a appris qu'il allait être licencié donc l'équipe support a pris le relais aussi à ce niveau-là.	processus de r
Entretien n°8	Voilà, maintenant le gros du chiffre d'affaire c'est la livraison. Mais les RR sont concernés, restent en place mais c'est plus… Ils sont là mais dans les faits, c'est la livraison qui constitue le gros de l'activité de la Ruche maintenant.	
Entretien n°8	Les RR continuent à faire la même chose mais disons que l'entreprise s'est diversifiée. Et qu'il y a moins ce côté, je ne sais pas « proximité », « humain », « communauté », qu'il pouvait y avoir quand j'y travaillais.	processus de r
Entretien n°9	A la base Couchsurfing, c'est pour voyager autrement. Sur l'esprit, c'est vraiment aller rencontrer quelqu'un quand on voyage, une personne qui va faire découvrir la ville. C'est ça l'esprit. Et puis c'est gratuit. Airbnb, c'est si tu veux être indépendant. C'est comme une location. J'en ai jamais fait mais pour moi, c'est plus vraiment je veux faire mon truc, faire ma vie, avoir un endroit où cuisiner. Mais c'est plus… Couchsurfing, l'esprit c'est plus de venir rencontrer la personne, faire des visites avec elle. Après, il y a des gens qui vont ça pour rendre service. C'est vraiment « aller voyager chez l'autochtone ». Et dans cet esprit de voyage… Même si tu voyages seul, les meetings, ça permet de se rencontrer, de rencontrer des gens pendant ton voyage. Des fois, c'est un fiasco… Mais sachant qu'il y a une nouvelle application, sur Couchsurfing, Hangout, tu te géolocalises et tu peux dire que tu es disponible pour sortir et aller visiter avec les gens. On active et on dit « je suis à tel endroit et je suis disponible pour telle activité ». Si les gens sont intéressés, ils peuvent te demander de rejoindre le truc.	capitalisme VS
Entretien n°9	Alors, à la base, c'était vraiment une communauté. Après, tu as des gens qui viennent pour être hébergé. L'esprit se dilue un peu mais voilà, ça reste un peu. Quand on fait des meetings, oui c'est là. Je ne sais pas si je fais partie de la communauté mais je suis un bon utilisateur actif. La communauté c'est plus une base. Il y a de la communauté dans le sens où c'est un esprit de voyage, de rencontre, il y a des valeurs.	capitalisme VS
Entretien n°9	Bah, genre « Décrivez-vous au maximum ». Vous pouvez mettre ça ou ça etc. Quand on héberge sinon, il y a des petits tutoriels pour afficher le minimum. IL y a une petite charte qui rappelle l'esprit et les conditions : être disponible etc. Quand on est hébergé, à l'inverse, il y a aussi des règles de bienséance etc. C'est partagé mais il me semble qu'il y a des trucs, des règles, ce genre de trucs. Après, il y a des règles… Souvent c'est gratuit mais quand tu es hébergé, tu ramènes un truc. Ou alors, tu cuisines quelque chose de ton pays. Il y a quand même un truc. Mais ça reste dans l'échange culturel quoi.	règles informe
Entretien n°9	Blablacar, je pense qu'il y avait une communauté mais aujourd'hui je pense que c'est un mode de transport. Il y a la voiture individuelle, le train et le covoiturage. Après, il y a des gens qui font ça en mode réservation mais tu as aussi des gens qui font ça pour… Je sais pas si le terme de communauté c'est… C'est un peu militant. Mais je pense qu'il y a aussi le côté convivialité. Blablacar, j'en fais pas mal, c'est vrai que le train me coûtait pareil et je rentrait par Blablacar mais c'est vrai que c'est pour l'argent mais c'est sympa d'être avec des gens, de rencontrer etc. Mais je dirais oui quand même plus que CS c'est une communauté par rapport à Blablacar.	capitalisme VS

Entretien n°9	Ca garantit la sincérité. Le but c'est avoir des références positives. Pour le coup, autant Blablacar, c'est bien de dire si ça s'est bien passé mais noter les gens c'est un peu trop je trouve. Moi je mets toujours « très bien » ou « excellent » même si c'est pas extraordinaire. Je trouve que si c'est important c'est si ça s'est bien ou mal passé. Sur Couchsurfing, on est plus dans le commentaire, tu peux mettre des adjectifs pour décrire la personne. Après, ça reste des adjectifs positifs, du coup c'est bien. Il doit y en avoir des négatif. Mais en gros, la personne choisit l'étiquette qu'elle te met. Mais tu ne sais pas qui te l'a donné, donc tu ne peux pas deviner. C'est genre « fun », « flexible » etc. C'est assez détaillé les références. C	confiance
Entretien n°9	Ce n'est pas de l'économie Couchsurfing mais c'est collaboratif. C'est dans le sens de l'échange de services gratuits, un peu comme… Un peu comme toute les plateformes d'entraide gratuite. Parce que oui, c'est quand même rendre un service gratuitement. Ça va de pair avec un certain esprit de voyage. Des gens qui ne connaissent pas trop vont sur le site et vont ça comme une réservation d'hôtel mais c'est pas trop l'esprit. L'idéal, c'est de dire pourquoi on vient, pourquoi on réserve.	représentatior
Entretien n°9	Couchsurfing, c'est gratuit à part l'authentification. Je le ferai peut être. Qu'est-ce que ça apporte ? Il paraît qu'il fallait envoyer son numéro. Comme ça la personne sait que c'est un vrai numéro. Sinon, ça peut authentifier l'adresse avec une carte postale. Les gens qui disent… J'habite en centre-ville et en fait il te ramène dans un coin paumé, c'est pas mal. Ca fait partie des trucs de sécurité.	processus de r
Entretien n°9	C'est comme sur Blablacar, les commentaires ça assure la confiance. Après, il paraît que des gens ont des faux commentaires de leurs amis mais je pense que globalement c'est une communauté de confiance.	confiance
Entretien n°9	En fait, on est quatre à la gérer, quatre du groupe, on a accès, on peut répondre aux messages. J'en fais partie, j'ai du temps du coup je m'en occupe en ce moment. La page Facebook, on s'en sert plus… Des fois, c'est des rappels, on poste le lien de l'évènement sur la page Facebook. Après, on pense pas à le faire forcément chaque semaine. Après des fois, il y a aussi des gens qui veulent organiser un truc, soit en dehors du meeting, soit dans le meeting. Du coup, nous on fait le relai, ça permet de décentraliser mais c'est vrai que cette page on s'en sert pas forcément de relai pour tous les évènements en partant du principe que les gens vont d'abord sur le site, ce qui n'est pas forcément vrai parce que les gens ont tendance à aller chercher ça sur Facebook en se disant que c'est là que ça se passe. On reçoit aussi des messages de gens qui recherchent des hébergements alors que normalement, il faut passer par le site.	auto-organisat
	Interviewer	
	Avez-vous déjà été contacté par des gens de Couchsurfing ?	
	Interviewé	
Entretien n°9	Non. Enfin, en tant qu'organisateurs du meeting, non. Ça aurait pu arriver mais non. Alors, je sais en revanche qu'un été, il y a deux trois ans, il y avait un stand. Ils avaient eu des t-shirts etc. fournis par la plateforme. Effectivement après, il y a peut-être quelque chose. Après c'est ascendant. Si nous on organisait quelque chose d'important, il faudrait les contacter. Mais j'imagine que c'est possible. S'ils voient qu'il y a une dynamique dans une ville, ils peuvent montrer ça en exemple.	liens avec marl
Entretien n°9	Je suis originaire de Bordeaux et j'ai fait des études d'urbanisme et ça fait deux ans que je suis installé à Dijon pour mon boulot d'urbaniste en bureau d'étude. Je viens d'arrêter et je suis à la recherche d'un autre boulot dans le même domaine.	profil
Entretien n°9	La première année on était une petite dizaine de personnes et on est devenus potes, sans forcément passer par Couchsurfing. Après on a des gens qui viennent ponctuellement, des gens de passage qui viennent, des gens aussi qui viennent une fois et ne reviennent jamais. C'est la diversité des comportements quoi. Ici, moi ça m'a permis de vraiment m'intégrer à un groupe. Mais du coup, la communauté s'est constituée comme ça, c'est des gens qui ne viennent pas de Dijon mais qui habitent à Dijon.	auto-organisat
Entretien n°9	L'organisation, ça consiste à être présent au cas où quelqu'un arrive tout seul à 21h pour engager la conversation et donc mettre à jour, s'assurer que l'évènement soit bien sur le site. Ce n'est pas automatisé mais on peut créer l'évènement de façon « infinie » mais c'est toujours le même organisateur qui apparaît… Donc ça ne prend pas trop. Mais au moins les gens qui le voient sur le site se disent : « c'est chaque semaine ». Ça permet disons de fidéliser. C'est comme un évènement Facebook où on fait la description, on a l'horaire etc. et on dit « je viendrai » / « je viendrai pas ». Après, des fois les gens s'inscrivent et ne viennent pas ou viennent sans s'inscrire mais ça permet d'évaluer plus ou moins.	bénévolat
Entretien n°9	On est pas responsable du Couchsurfing à Dijon. C'est-à-dire que si un jour quelqu'un veut créer un autre groupe, un autre meeting et ben à la limite tant mieux quoi. Pourquoi pas. Après on peut faire ça ensemble, en coordination. Faut pas le créer en même temps. Mais ça arrive dans certaines villes même si je trouve ça un peu idiot.	concurrence, c
Entretien n°9	Pour en revenir aux évènements, n'importe qui peut en créer un et souvent, il y a ce qu'on appelle des meetings, souvent dans des bars et ça permet aux gens de la communauté de couchsurfing de se rencontrer. Et moi j'ai utilisé ce moyen quand je suis arrivé sur Dijon. Je ne connaissais ni la ville, ni personne mais je me suis dit le moyen c'est d'aller à ces meetings pour rencontrer des gens et ça a commencé comme ça. A Dijon, c'est tous les mercredis soirs au bar les Trois coups. C'est toujours sur un principe de réunion en milieu de semaine, un bar assez tranquille pour discuter, se rencontrer et donc je suis retourné régulièrement à partir de septembre, quand je suis arrivé. Petit à petit… Notre spécificité à Dijon, c'est qu'il y a beaucoup de locaux qui utilisent ça pour rencontrer des gens. Par exemple, à Bordeaux, c'est beaucoup des étrangers. A Dijon, c'est mélangé, des étrangers et des français de Dijon. A force de côtoyer les gens, je me suis intégré. Le fonctionnement initial, c'était quatre personnes qui organisaient ça, à tour de rôle une personne était là de garde, de permanence. Le but, c'est d'être là, d'accueillir les gens. Une fois que c'est lancé, les gens sont grands. Une personne partait et ils m'ont demandé de tenir le truc.	évènements
Entretien n°9	Pour le coup, ça s'était un peu dilué. Mais j'ai vu qu'un truc concurrençait Airbnb. Comme Airbnb mais sans frais de réservation. On voit qu'il y a plein de trucs qui se multiplient. Finalement, ça fait des niches. Si c'était trop connu, CS aurait pu perdre son esprit. Mais là finalement, les gens qui veulent voyager pas trop cher, dans des appartements mais qui veulent être indépendant, ça peut redonner à CS sa spécificité. Ca peut permettre de garder ce côté rencontre, partir à l'aventure.	capitalisme VS
Entretien n°10	Ah oui, oui, oui. Il y a un socle de helper qui sont ultra-réguliers - au final, on se connait quasiment tous hein – et ce sont des gens qui sont là quasiment tous les jours, du matin au soir. Et il y en a certains qui sont là, par rapport à leurs heures de travail, uniquement en soirée. Donc grosso modo, entre 7h du matin et 23h, vous êtes sûr à 300% d'avoir quelqu'un qui va vous répondre. Après, c'est vrai que sur des dates un peu clés, comme des veilles de départ en vacances, des fêtes, des grèves SNCF notamment, ça a été une grosse pagaille l'année dernière à cause de ça. Et là il va y avoir un afflux d'users qui vont débarquer sur la plateforme et on a beau essayer de prendre plusieurs personnes en même temps, de faire le truc au max, et ben il y a quand même un peu d'attente quoi mais ça reste quand même assez ponctuel. Globalement, le temps d'attente est de quelques secondes en général.	processus com
Entretien n°10	Alors c'est un format qui est assez court. Ca dure en moyenne une petite demie-heure à peu près et donc là souvent il va y avoir un thème. Donc ça va être par exemple le « coridoring » : le système qui permet à un algorithme de donner des bouts de trajet. Ca ca revient souvent parce qu'ils essaient de modifier d'adapter donc ils nous présentent toutes ces choses-là. Et ça peut être aussi parfois complètement libre. C'est dire qu'on dit : alors qu'est-ce que vous avez comme retours à faire, qu'est-ce qu'on pourrait améliorer, voilà. Donc c'est très varié, c'est ça qui est bien… Et parfois il y a des intervenants de Blablacar qui viennent pour présenter les nouvelles fonctions.	workshop/con
Entretien n°10	Alors, 500, le chiffre il est à pondérer. Parce qu'en effet on peut tomber sur même plus de gens qui sont inscrits sur le Help. Après faut voir ceux qui viennent deux jours et qui ne viennent plus du tout, ceux qui viennent une fois par an et ceux qui viennent plus régulièrement, voilà. Il faut dégrossir un peu comme ça. Grosso modo, le gros socle on va dire de très très réguliers – alors c'est vrai que moi je ne peux pas être aussi régulier que je le voudrais – mais vraiment le noyau dur on est à peu près à… Pff… Je calcule rapido. On doit être à une trentaine de personnes, trente, quarante à peu près. Et disons qu'on essaye à chaque d'être là, c'est le noyau dur, on essaye.	processus com
Entretien n°10	arce que justement, c'est là où ils se sont dit : les meilleures personnes qui pourrons parler et aiguiller les gens du site, ce sont ceux qui l'utilisent au quotidien. Et c'est vrai parce qu'au final, on se rend compte que même entre les gens qui ont créé le site et qui le font vivre et ben… paradoxalement, parfois, on n'a pas la même vision qu'eux. C'est là où c'est intéressant parce que nous on interagit directement avec le siège à Paris, on propose des améliorations, qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer, qu'est-ce qui n'a pas été bien de fait, voilà ce genre de choses.	retours critiqu
Entretien n°10	Au départ, elles étaient deux et puis petit à petit, il a fallu augmenter l'effectif. Elles sont sur la communauté des Helpers et elles gèrent aussi un petit peu en même temps le SAV en fait. Dans le lot, il y en a une qui est la community manager de Blablacar par exemple. Mais, en effet dans leur contrat de travail, elles doivent gérer le Help, évidemment. Mais aussi par exemple – quand nous on a une demande du Help pour un remboursement qui, je ne sais pas, qui déconne ou un truc comme ça – nous en fait, quand on met le tag pour que ça arrive au bon service, ça peut arriver à elles. Elles vont régler le problème.	encadrement

Entretien n°10	Bah disons qu'en fait, ils ont changé la façon de faire. Les critères qu'ils prenaient au départ n'étaient pas forcément les plus adaptés parce que c'était, voilà, un concept totalement nouveau au final. Pour eux, c'est vrai que quand ils ont fait ce partenariat avec Howtank, en fait la plateforme qui fournit le… Enfin, c'est l'entreprise qui fournit la plateforme d'aide, le Blablahelp. Et Howtank, ils fournissent d'autres sociétés comme Auchan, Micromania etc. Et Blablacar eux, ils plongeaient dans l'inconnu. Ils ne savaient pas si ça allait marcher. Par exemple, le zoo de Beauval, ils ont tenté l'aventure Howtank et ça n'a pas marché. Marmiton a essayé aussi et ça n'a pas marché. Ca n'a pas eu en tout cas le succès escompté. Donc Blablacar faisait comme ça au départ. Ils voulaient commencer avec un petit contingent de Helper de gens qui sont sur la plateforme d'aide. Et ils voulaient pouvoir les sélectionner « soigneusement » j'ai envie de dire.	processus com
Entretien n°10	Ben en fait, ce sont elles qui sont aussi sur la plateforme quand ce sont leurs heures de bureau. C'est avec elles qu'on interagit quand il y a ces fameuses vidéoconférences avec le siège. Elles sont aussi sur le tchat qu'on a entre Helpers, sur les heures où elles travaillent. Alors parfois, elles viennent un petit peu le dimanche ou le samedi pour voir si tout va bien, s'il n'y a pas de soucis particuliers ou elles se mobilisent par exemple quand il y a des vrais problèmes de bugs, des trucs un petit costaux. Mais voilà, c'est ça qui est bien, c'est qu'on a toujours des intermédiaires. On a même une boîte mail qui est dédiée pour communiquer avec elles. Donc… Et c'est elles aussi qui organisent - parce que c'est pas que la plateforme, c'est aussi des évènements qui sont organisés pour les helpers, bon en fait c'est un peu le prétexte pour qu'on se voient tous ensemble [rire], bref c'est super sympa – et c'est elles qui organisent tout ça aussi.	socialisation co
Entretien n°10	Ben en tout cas, ils savent qu'on va être sans filtre, voilà. Et ils savent que si on adore, on va leur dire et que si on aime pas on va aussi leur dire. Parce que c'est vrai que voilà, moi par exemple, le site me sert tous les quinze jours. Certaines personnes, c'est des fréquences encore plus fortes. Donc c'est vrai que nous la machine on la connaît très bien, on connaît très bien en tout cas la partie qu'on utilise, la partie codage/développement, bah ça c'est pas nous qui sommes derrière le PC à faire des lignes de code. Donc, ils sont conscients que quand ils viennent nous présenter quelque chose, ils peuvent se prendre que des critiques. Et parfois, c'est arrivé hein [rires], ils s'y attendaient pas.	prosumer, ret
Entretien n°10	Bon après, ça n'a pas été un afflux démentiel parce qu'ils ont fait le truc petit à petit et ils ont bien communiqué sur cette nouvelle façon de confirmer le trajet, ça s'est bien passé. Mais l'avantage, c'est que nous, on prenait la conversation – avec en plus un système en partie automatisé pour répondre à certaines choses, donc ça permet d'avoir un texte bien propre et simple. En fait, on rentre deux ou trois mots et bim, ça apparaît. C'est en fait ce qu'on appelle de l'auto-complétion. L'avantage, c'est que en quelques secondes, hop on leur apporte la réponse. Et en permanence, alors sur les heures de travail des bureaux de Blablacar évidemment, il y a toujours aussi une autre personne de Blablacar qui est là aussi sur le Help, donc à qui on peut passer des conversations s'il y a des petits pépins à régler.	gestion de la re
Entretien n°10	Ca a été filmé parce que c'était retransmis en temps réel sur le Help justement. Et ceux qui n'étaient pas là pouvaient le voir en temps réel. Et nous on a pu récupérer l'enregistrement de tout ça mais non, il n'y a pas eu de rediffusion aux utilisateurs… lambdas quoi.	reconnaissanc
Entretien n°10	Ce qui vraiment tombe tous les ans, c'est le Helpers Day et l'anniversaire du Help. Voilà. Ca clairement, c'est des trucs qui tombent tous les ans c, c'est des trucs qui tombent tous les ans c'est incontournable quoi. C'est vraiment deux évènements où on est sûr qu'il y a l'occasion de monter sur Paris. Il peut y avoir aussi des workshops ponctuels aussi parfois, ça arrive. Et là par contre, si c'est un Workshop, c'est toujours au siège – ça c'est pas délocalisé.	évènements
Entretien n°10	C'est pour ça que justement quand ils font chaque année l'anniversaire du Help, là c'est en dehors des locaux. Donc par exemple sur la blog, vous avez dû le voir, une année c'était un atelier cuisine qu'ils ont fait dans plusieurs villes de France. D'ailleurs il y a ma trogne en photo dans ce truc là voilà [rire] – je ne savais même pas que j'étais pris en photo à ce moment là en plus, le truc assez rigolo. Donc ça c'était à Nantes. L'année dernière, ils avaient loué un gite énorme en Dordogne, un truc de dingue	évènements, r
Entretien n°10	C'est sûr que de prime abord le système peut paraître extrêmement simple. Parce que c'est vrai que le système qu'il y avait au tout départ, c'était ville de départ et ville d'arrivée et si un trajet ne matchait pas à 100%, rien ne s'affichait. Et ça n'affichait pas de morceaux de trajets. Donc automatiquement, c'était plus compliqué de remplir la voiture et pour un passager de trouver son trajet. C'est pour ça qu'ils ont mis au point un algorithme qui détecte les trajets environnants, qui prend même des bouts de trajets pour proposer aux gens le plus de choses possibles. Mais il y a un revers de la médaille, c'est-à-dire que ce système va créer des étapes là où le conducteur n'en n'avait pas mises, les gens ne vont pas forcément le savoir donc ils ne vont pas comprendre pourquoi l'utilisateur refuse alors que le trajet apparaît. Il y a plein de petites choses comme ça : des améliorations qui ont permis d'améliorer le trafic mais qui ont – parce qu'il y a une communication qui n'a pas été au top de ce côté-là - qui ont suscité beaucoup de questions auprès des gens. Et puis bon, on est quand même sur un service, il peut y avoir des bugs, il y avoir des litiges, des petites choses entre le conducteur et le passager. Par exemple, des problèmes de paiement qui ne marchent pas, ce genre de choses. Donc il fallait que Blablacar ait entre guillemets un SAV comme la SNCF ou Air France quoi. Et c'est vrai qu'au départ, ils avaient deux options : soit ils faisaient une centrale d'appel un peu bateau délocalisée au Maghreb quoi - pour schématise un peu, ils y ont pensé au départ…	délégation stru
Entretien n°10	C'est très, très bonne ambiance. Et c'est important parce que honnêtement, si on se bouffaient tous le nez, ce serait ingérable. Parce que quand il y a plein d'utilisateurs qui débarquent d'un coup, voilà, on se donne des coups de main en temps réel, les filles du Help sont là pour répondre à nos questions quand on en a. C'est aussi important de pouvoir déconner un peu, se parler des films de ciné qu'on a vu. Et au final, il y a plusieurs salons. C'est ça que Howtank a développé. Il y a le forum principal, entre guillemets, qui est dédié justement à l'activité liée au Help. Mais après, il y a des salons, entre guillemets, « off » où là vraiment on parle absolument pas de problèmes utilisateurs ou ce genre de choses.	processus com
Entretien n°10	Donc au final, ça c'est plus de l'éducation utilisateur j'ai envie de dire. Ça c'est vraiment le gros, gros, gros, c'est la grosse partie du truc. Après malheureusement parfois, on a des litiges entre passagers et conducteurs. Donc ça peut aller de la simple insulte à des choses un peu plus graves. Donc là par contre, ça devient plus compliqué.	délégation stru
Entretien n°10	Donc en fait, les Helper Awards, le but c'est de faire un peu comme une cérémonie des Césars ou des Oscars mais version Helper et en humouristique quoi. C'était donc un peu en mode cérémonie de gala avec projection des catégories, des nommés. En fait on avait voté entre nous sur qui pourrait remporter ces récompenses. Et c'était des trucs par exemple : « qui est le plus bavard ? Qui est le plus optimiste ? ». Voilà ce genre de trucs, c'était vraiment à vocation humouristique avec des petites statuettes à la fin voilà. Un peu une parodie des Oscars et cette année le truc dingue c'est que ça tombait le même jour que les Césars. Ça c'était très fort, donc voilà. Ça a été une très bonne soirée ça.	reconnaissanc
Entretien n°10	Donc en fait, on a un peu une fonction de tour de contrôle en même temps. Il y a plein de petits problèmes, tout ça qu'on peut régler, nous, de notre côté – ou des questions auxquelles on peut répondre. Donc les gens n'ont pas besoin d'être en relation directement avec quelqu'un de Blablacar, donc ça désengorge quand même pas mal par rapport à s'il y avait eu un SAV par téléphone. Par contre, effectivement, il y a le service relation-membres, il y a différents autres services et nos messages, on peut les transférer [il insiste] à tous ces services là – et qui eux après vont pouvoir revenir par mail ou par téléphone vers l'utilisateur qui est venu sur le Help. Et c'est là où c'est efficace, c'est que les gens ont une réponse extrêmement vite. Et surtout une réponse qui est adaptée à leur demande. Parce que ça, on a tous connu le SAV qui répond complètement à côté et on y passe un temps fou…	délégation stru
Entretien n°10	Donc euh… Et même, ça peut être l'ergonomie visuelle sur le site. Quand ils mettent des mises à jour par exemple, ils nous les montre à l'écran en nous disant : « alors, ça, vous en pensez quoi ? A l'utilisation, vous pensez que ça va donner quoi ? ». Et clairement, on a évité certains massacres quoi. Il y a certaines idées qui paraissent bien sur le papier pour les gens qui les développent et à l'usage on leur dit : « mais c'est de la folie les gars, ça ne va pas marcher ». Il y en a un où ils nous ont pas écouté au départ, ils ont quand même fait un test sur un pourcentage et ils ont arrêté très vite parce que les gens étaient complètement perdus, c'était pas possible quoi. Donc, c'est vrai que c'est ça qui est bien c'est que vraiment on est écoutés et on sent que notre avis vraiment compte. Et parce que bon, c'est vrai que ça pourrait être quelque chose de façade. Parce que bon, à la limite, ben pour satisfaire les gens qui sont là. Mais c'est pas du tout ça, vraiment.	co-production,
Entretien n°10	Donc on est extrêmement conscients de ça et nous si on fait ça c'est aussi par volonté écologique. Ce qui en ressort dans la communauté, c'est que c'est assez présent. Le siège ils en sont conscients. C'est pour ça qu'avoir lancé des bus, bah nous ça nous a un peu gêné quand même. On leur a dit : « bah vous allez peut-être ajouter du trafic en plus quoi ? ». Donc, c'est vrai que, et puis même pour les bus ce qu'on a pas compris, c'est que ça ne collait plus à l'esprit de départ de Blablacar. Parce que clairement quand on fait un voyage en bus, on n'échange pas avec les gens. On est tous sur nos téléphones et le casque sur les oreilles quoi. Il n'y a plus ce côté convivial qu'on a au sein d'une voiture quoi. Donc bon, ça a été une décision qu'on a tous pas trop compris, clairement.	retours critiqu
Entretien n°10	Donc voilà, on est un peu les porte-paroles des utilisateurs de la plateforme parce que parfois on répercute aussi des soucis qu'ont eu nos passagers et on dit : « bah oui, quand même, il y a eu ces soucis là, est-ce qu'il n'y aurait pas moyen quand même de… Voilà… De faire telle modif pour que ça évite de se reproduire ». Donc euh, on est porte-parole de notre expérience, mais aussi de l'expérience des gens qu'on covoiture au final. Ou parfois aussi de gens qui voudraient s'y mettre et qui ne sont pas forcément chauds non plus et qui ont des interrogations, ce genre de choses voilà.	représenter, p
Entretien n°10	e suis étudiant osthéo sur Nantes, j'ai 23 ans et je suis rentré dans le Blablahelp… Ben _ça fait trois ans, quatre ans au mois de novembre. Ça a été un peu par hasard au final. Et finalement, c'est une belle aventure. Mais je suis utilisateur de Blablacar depuis cinq ans. J'étais, avant, un utilisateur lambda. Je postais mes annonces parce que j'avais de long trajets. Et 4h tout seul, ben je me « faisais chier ». Donc je me suis dit autant mettre ça à disposition des gens, ce n'est pas plus mal pour la planète. Au final, c'est parti de ça. Et c'est vrai que je ne m'intéressait pas plus que ça au fonctionnement de Blablcar au final. Et puis, au final, sur le site, il y a un système de classification avec différents rangs en fonction du nombre de trajets que l'on fait, des appréciations que l'on reçoit etc. Plein de petits critères qui rentrent en compte. Et à partir d'un certain rang, on peut justement être admissible au « Help », donc cette plateforme d'aide. Et là moi c'était à l'époque où le Help était tout jeune. Donc ça faisait un an que ça existait et ça a pas mal évolué depuis et à ce moment là c'était un recrutement par mail mais pas vraiment automatique. En fait, c'était les gens de Blablacar, qui analysaient un certains nombre de profils qui les intéressaient et qui les démarchaient en expliquant, le Help, en quoi ça consistait, comment ça marchait. Et si on voulait en faire partie quoi.	profil

Entretien n°10	En fait, ça se passe en plusieurs étapes si j'ai envie de dire. Quand une personne est acceptée sur la plateforme, on lui envoie le lien justement vers la plateforme. La personne créée son compte. Et puis au final, c'est un compte avec un login, un peu comme Facebook ou Messenger. Donc elle créée son profil, insère sa photo. Dès que la photo est validée par quelqu'un de Blablacar, c'est bon la personne peut utiliser le... Enfin peut être, peut vraiment utiliser la plateforme. Une fois que ça c'est fait, nous on leur file un guide en PDF qui résume vraiment les principales fonctions, le « comment ça marche » avec des captures d'écran tout ça. Donc ils lisent ça de leur côté, ça permet déjà de comprendre comment dompter le site.	formation, pro
Entretien n°10	Et après ce qu'il se passe c'est que nous on leur dit : « avant que tu prennes des conversations en help, tu regardes ce que je fais parce n'importe qui peut voir ce que fait son voisin ». Donc voilà on leur dit : « tu regardes pendant deux ou trois conversations comment ça se passe, comment on fait pour qu'ils voient déjà à peu près comment ça fonctionne. Et après eux, ils prennent leur conversation et nous on reste justement à côté et on les épaule. Et ils vont apprendre comme ça petit à petit sur le tas comment ça marche. Il n'y a pas vraiment entre guillemets de formation où on leur dit : « il faut que vous fassiez tant d'heures » à apprendre comment fonctionne le site.	processus com
Entretien n°10	Et ce qui est marrant, c'est que entre nous – parce que le Help regroupe des gens qui viennent de tous horizons – bah, j'ai envie de dire c'est un peu humain. Il y a des gens avec qui on a des affinitiés et d'autres avec qui on en a pas trop quoi. Mais bon, l'avantage, c'est que ça ne va jamais trop loin. C'est voilà... Et puis c'est marginal	processus com
Entretien n°10	Et justement, quand ils ont changé l'identité visuelle il y a deux ans, on a quitté les fameux petits bonhommes de chez Blablacar qu'on voyait à la télé et ses belles couleurs chatoyantes pour quelque chose de plus soft, de plus froid, de plus entre guillemets « scandinave ». Et nous au départ, quand ils nous ont montré ça mais on a hurlé quoi. Parce qu'ils nous ont montré ça avant que ça devienne officiel. On leur a dit : « C'est quoi l'idée là ? Le côté fun, le côté convivial on ne le voit plus ». Et ils nous ont dit : « Ouais mais le problème c'est que si on veut toucher un public plus large, il faut qu'on montre qu'on est plus sérieux ». Et, euh, ouais, ça a longtemps fait débat ce changement d'identité visuelle pff... Au sein du Help... Et puis même, on sentait bien qu'au sein même de Blablacar, tout le monde n'était pas sur la même longueur d'onde quoi. Mais bon, après voilà il fallait qu'il y ait ce petit changement visuel évidemment, c'était important parce qu'il faut qu'ils se renouvellent.	retours critiqu
Entretien n°10	Et là donc ils ont investi dans OuiBus, donc ils ont quasiment racheté entièrement OuiBus et donc au final, le fonctionnement de OuiBus ne change pas. Il y a toujours un site dédié, les trajets ne changent pas. Sauf que maintenant les trajets OuiBus apparaissent sur Blablacar quand on cherche un trajet. Ils apparaissent au même titre que les voitures mais c'est pas le même tarif quoi... Et clairement, certains utilisateurs qui choisissent Blablacar pour des raisons économiques ou... OuiBus. Quand ils voient, je ne sais pas un Paris-Nantes en covoiturage à 30 euros sans les frais de réservation... Et quand ils voient qu'il y a un bus à 7 euros, ils se ruent sur le bus. Et là où nous ça a été un peu tendu quand même avec le siège, c'est que nous on a remarqué une baisse de fréquentation dans nos voitures. Et moi je l'ai remarqué du jour où... Les bus ont été ouverts sur Blablacar. Ca a été instantané, j'ai perdu 50% de réservation. Et on a été plusieurs helpers à avoir remarqué ça aussi.	se constituer,
Entretien n°10	Et là plus récemment, ça a été l'intégration de OuiBus au sein de Blablacar qui quand même posait problème... Mais ça de toute façon on leur avait dit dès le départ. Parce que tout est parti au final de la grosse grève de la SNCF l'année dernière. Là il y a eu une grosse explosion de la fréquentation sur le site, ça a été un sacré rush et sur certains axes particuliers, ils avaient affrété des bus pour compenser le manque de trajets disponibles. Ce qui en soi n'était pas idiot, faut reconnaitre. Mais ces trajets en bus apparaissaient sur le site et forcément à des prix moins chers que ceux en voiture. Donc, nous on avait tiqué un peu... On avait dit : « c'est dommage, parce que ça fait de la concurrence un peu déloyale pour les conducteurs ». Mais il y avait une telle pénurie que, en même temps, il fallait bien que les gens puissent se déplacer quoi. La mobilité, c'est quand même un des enjeux majeurs en ce moment quoi.	workshop/con
Entretien n°10	Et là, juste une parenthèse mais nous on a une vraie influence. Il y a des fonctions utilisateurs qui découlent de ce que nous on a dit sur le Help. Par exemple, au tout départ, par exemple si un départ était fixé à 16h, le conducteur était obligé d'attendre jusqu'à 16h30 avant de pouvoir partir si le passager n'était toujours pas là. Nous on leur a dit que une demie-heure c'était n'importe quoi. Il faut plutôt mettre quinze minutes et ça a été une grosse discussion ça de voir quel délais on devait mettre et eux nous demandaient comment on pouvait faire. Et on a dit : « vraiment quinze minutes, c'est pas mal comme truc ». Et du coup, c'est resté. La suppression du code, c'est un peu grâce à nous aussi parce qu'on leur a dit « non les codes maintenant les gars, c'est ingérable, il faut trouver un autre système.	processus com
Entretien n°10	Et on s'est dit est-ce que c'est du hasard ou est-ce qu'il y a vraiment quelque chose. Et il y a eu une visio justement dédiée à ça, avec le siège – qui a été plus longue que prévue – avec justement quelqu'un qui était responsable de OuiBus et on lui a dit : « voilà, nous ça fait ça, et c'est un gros problème parce que même les gens de OuiBus qui débarquent sur Blablacar, des gens d'une autre communauté qui arrivent, des gens qui n'ont pas les codes de la communauté Blablacar – qui ont leur exigences – ça devient compliqué quoi ». Et le problème eux ils nous ont annoncé des stats qui... Bah oui, en effet étaient justes sur le papier mais qui ne réfletaient pas la réalité. Et ça nous a un petit peu agacé parce que quand quelqu'un nous sort avec pas mal d'aplomb : « bah écoutez, c'est pas possible parce qu'on voit qu'on a autant de trajets en voiture et qu'on a autant de réservation au global sur le site ». On dit « ouais mais nan, nous on voit qu'il y a une chute des réservations depuis qu'il y a les bus. Donc soit les stats sont fausses – fin voilà – soit il faut modifier la façon de les calculer ». Ca ça a été un sujet par exemple – enfin c'est encore un peu tendu, pas tendu mais disons que [rires] ils évitent de trop l'aborder avec nous parce qu'ils savent ce qu'on va répondre...	se constituer,
Entretien n°10	Et à un moment, dans les couloirs, on a croisé le PDG de Blablacar et vraiment, on a pas tilté que c'était lui. Et il nous dit « ah les Helpers, comment vous allez » et tout et il a commencé à nous taper vraiment la discussion et à nous remercier d'être là. Voilà. Et vraiment un gars d'une gentillesse incroyable alors que c'est le fondateur, bah voilà, de la plus grosse plateforme de covoiturage en Europe quand même. Et une des plus grosses au monde... Donc et c'est vrai, tout les gens de Blablacar qu'on croise, même ceux qui ne sont pas liés au Help, même d'autres services, ils sont tous extrêmement contents qu'on soit là parce qu'on leur fait gagner du temps et de l'argent aussi hein, 'faut voilà. Parce que, ils n'ont vraiment que la plateforme, enfin même, l'entreprise qui paie la plateforme à payer. Ils n'ont pas de gens à payer.	reconnaissanc
Entretien n°10	Franchement, non parce que de toute façon si on fait ça nous, c'est par envie d'aider déjà. Donc, on attend rien en retour au final et c'est vrai que justement les filles du Help, elles organisent tous ces évènements à gauche, à droite, des petits cadeaux de temps en temps enfin voilà... Donc il y a plein de petites attentions et tout qui font que vraiment on est très heureux et que le problème c'est que si on tombe dans cette logique d'exiger plus, d'être payés, on va perdre l'essence même du truc quoi.	bénévolat
Entretien n°10	Honnêtement on ne se coordonne pas, on vient quand on veut. Après l'avantage, c'est qu'on sait que sur certains créneaux il y a des gens qui sont toujours là au même moment. Donc euh, on sait par exemple que si on vient tel jour, telle heure on va trouver telle personne. Parce qu'il y en a certains, c'est réglé comme des coucous suisses quoi [rire]. Mais donc, non on ne se coordonne pas. Vu le système tel qu'il fonctionne actuellement, il n'y a pas besoin. C'est vraiment l'avantage.	auto-organisat
Entretien n°10	Honnêtement, le problème, c'est que je n'ai pas le temps. Je ne peux pas aller sur le help aussi souvent que je le voudrais. J'ai des études qui sont extrêmement prenantes. C'est du plein temps plus plus plus quoi. Pour l'instant, je n'ai pas le temps de m'insérer dans d'autres structures. L'avantage du Help, c'est qu'il n'y a pas d'objectif de dire : « il faut que vous fassiez tant de conversations par mois », que vous soyez là « tant d'heures par semaine ». Voilà, c'est du bénévolat sans contrainte, c'est ça qui fait la force du truc. Clairement, on vient quand on peut et quand on en a envie quoi.	profil, bénévol
Entretien n°10	Il y a la communauté Blablacar au sens très large, et au sein de cette communauté Blablacar il y a les Helpers et il y a les utilisateurs j'ai envie de dire « lambdas » mais c'est euh... Il y a un esprit de famille aussi en même temps, c'est évident. Parce qu'il y a des gens... On se connaît tous parfois très bien. Donc quand il y en a un qui a des pépins et ben ça nous touche aussi quoi, évidemment. Donc communauté et puis un peu famille en même temps.	socialisation cc
Entretien n°10	Le problème, c'est que les gens ne vont pas venir bosser gratuitement, clairement... Donc euh c'est que voilà, c'est un gros point où souvent, on se prend dans la figure des utilisateurs qui disent « ouais de toute façon, c'est beaucoup trop cher, vous vous engraissez sur notre dos ». Et c'est compliqué d'essayer de les éduquer à ça, avec aussi la fameuse légende urbaine selon laquelle la SNCF a été rachetée par Blablacar et que du coup quand il y a les grèves...	justification
Entretien n°10	Mais le gros évènements ce sont les Helpers Awards. La dernière édition, c'était il y a deux ans. Donc les filles essaient à chaque fois de faire des évènements pour se voir. Donc le dernier, c'était le Helper Day, c'était la semaine dernière. Et malheureusement, je n'ai pas pu y aller, j'étais en formation. Là en fait, c'est un regroupement au siège à Paris, c'est sur quasiment toute la journée. Et donc là, ça alterne entre Workshop – donc là on est « sérieux » j'ai envie de dire : quel tournant pourrait prendre le site ? Comment on pourrait l'améliorer ? Qu'est-ce qui coince ? Voilà ce genre de choses...	retours critiqu
Entretien n°10	Mais le recrutement se fait par salve ce n'est pas quelque chose qui est continu quoi. La dernière en date, c'est justement il y a – nous on avait été prévenu, ils nous avaient dit « attention il y a des nouveaux qui vont débarquer donc va falloir les former – mais de temps en temps il peut quand même y a voir une ou deux personnes qui sont recrutés de manière ponctuelle. Mais pour l'instant, c'est quand même plutôt par salve.	recrutement
Entretien n°10	Mais oui, oui, clairement, le Help c'est une prolongation de l'esprit du covoit'. Et il y a même des gens, même deux qui se sont mis ensemble, des helpers. Il y a même des relations qui sont nées. C'est assez magique. Donc, c'est une prolongation de l'esprit covoit' mais vraiment dans le bon sens quoi.	processus com
Entretien n°10	Mais vis-à-vis du siège, c'est vrai qu'il y a certains sujets, voilà... Quand ils changent d'identité visuelle, bah c'est vrai que nous on a quand même un peu tiqué, on a eu un peu peur que justement ça ne plaise pas – et c'est vrai que ça n'a pas plus à tout le monde – mais bon au final, ça a été bénéfique. Ils ont quand même eu le nez creux, ça a été efficace pour eux.	conflit/négocia

Entretien n°10	Même nous, il y a un système de tag par conversation où on peut dire au copain « venez voir c'est rigolo » ou « venez, j'ai besoin d'un petit coup de main parce que je ne sais pas quoi dire ». Donc au final voilà, on aide les gens qui sont sur Blablacar mais on s'aide aussi entre nous. Donc c'est vraiment… C'est à plusieurs niveaux au final.	socialisation cc
Entretien n°10	On est des bénévoles. On n'est pas Blablacar, on est l'intermédiaire de Blablacar. Mais pour eux, on représente Blablacar. Donc c'est ça le truc. Et les filles nous le disent 'Faites attention, pour les gens vous êtes l'entreprise, vous la représentez. Donc si vous donnez une mauvais image dans vos conversations, ils ont une mauvaise image de l'entreprise et pas de vous' automatiquement. Mais bon globalement, je vois avec l'expérience. Les gens qui adhèrent au Help sont déjà, bah des gens qui adorent le covoiturage et entre guillemets, presque, on 'ça dans le sang' quoi. Donc ça se passe… Fin… Il y a eu quelques déceptions mais ça se passe toujours très bien quoi.	incarner, délég
Entretien n°10	On est des utilisateurs qui connaissent très bien le site, on a justement des visio-conférences avec le siège tous les jeudis où on nous présente les nouveautés qui vont débarquer, les tests qui sont réalisés que ce soit en France ou à l'étranger	co-production,
Entretien n°10	On est défenseur mais on très objectifs en même temps. Et de toute façon c'est ce qu'ils nous demandent d'être critiques et d'être objectifs. Voilà. Justement, il y avait un workshop, ils nous on dit « mais lâchez-vous, profitez-en, votre avis peut nous servir ». Parce que c'est la seule occasion pour Blablacar de recueillir des retours utilisateurs dans des très bonnes conditions. Alors c'est sûr que le principe de prendre un tout petit panel de personnes, c'est critiquable en soi que si c'était une enquête sur des milliers de personnes on aurait peut être pas nécessairement les mêmes retours. On leur permet quand même d'avoir je pense un retour assez proche, enfin plus de la réalité que eux n'en auraient si ils essayaient pas d'autres canaux quoi. C'est l'avantage.	workshop/con
Entretien n°10	Ou on les met en garde, on dit « attention, là votre idée est bonne mais ça peut peut-être plaire qu'à une trop petite frange de la population. Parce qu'en plus le problème, et l'avantage de Blablacar, c'est que ça draîne des gens comme moi, des étudiants – qui parfois sortent du Bac –, jusqu'à des personnes âgées. Donc il faut vraiment trouver un système qui puisse convenir à tout le monde. Il n'y a pas de solution miracle ou de recette secrète sur l'interface.	retours critiqu
Entretien n°10	Par exemple, le fameux « corridoring », ça c'est un très, très, très, très gros sujet. Ce principe d'un algorithme qui détecte les trajets et qui propose des trajets partiels alors que le conducteur ne l'avait pas prévu au départ… ça a posé des gros problèmes parce qu'au tout départ, il n'y avait pas de messagerie possible sur ces trajets-là – parce qu'avant sur chaque trajet, un passager pouvait poser une question au conducteur. Par exemple : « vous passez à tel endroit, est-ce que vous pouvez vous arrêter là », voilà, ça c'était pratique. Mais à cause du système de fonctionnement des trajets et de la messagerie interne de Blablacar, c'est pas possible sur le corridoring. Donc les gens ne pouvaient pas poser de questions au conducteur… Il y avait des gens qui râlaient… Nous dans notre quotidien, ça nous posait des problèmes aussi. Donc, heureusement, il y a maintenant un messagerie qui a été mise en place, halleluia, bon il y a encore d'autres soucis qui restent mais… Et c'est vrai qu'on a souvent eu des discussions extrêmement vives avec le siège sur le corridoring. Plusieurs fois, on leur a dit « mais pourquoi vous ne le retirez pas en attendant d'avoir corrigé certaines choses quoi ».	conflit/négocia
Entretien n°10	Parce que c'est vrai que l'écran est coupé en trois avec une partie tchat avec l'utilisateur, une partie centrale où là c'est nous entre helpers et gens de Blablacar qu'on peut se parler en temps réel pour se donner un coup de main ou se raconter des blagues aussi [rire] pour quand on s'ennuie un peu.	processus com
Entretien n°10	Sinon, au-delà de ces aspects techniques, le PDF a aussi des trucs sur l'esprit.La règle d'or, c'est que le Help doit être le reflet du covoiturage et de l'image de Blablacar, donc c'est-à-dire vraiment l'idée de bonne entente, de bienveillance, enfin voilà. Ca c'est une règle d'or, c'est que quand on vient sur le Help, faut vraiment avoir cet esprit là en tête. Le gars qui va être malaimable, qui envoie péter les gens, qui cherche à faire du chiffre entre guillemets, du nombre de conversations, déjà ben ça va pas le faire. Donc, oui. Dans le guide on leur explique par exemple comment réagir face à certains comportements d'utilisateurs, s'il y a un peu trop d'agressivité par exemple voilà.	socialisation cc
Entretien n°10	Sur les Helpers Days oui, il y a des sortes de quizzs humouristiques, par exemple « quel utilisateur est le plus bavard », essayer de trouver à qui ça correspond. Une fois, ils avaient mis des photos de leurs animaux, ceux des salariés de Blablacar et il fallait essayer de trouver. Voilà, en fait, ils alternent dans la journée entre, entre guillemets, boulot et détente pour qu'on passe tous un super bon moment. Et c'est vrai qu'à chaque fois, c'est vraiment des supers bons moments. Parce que c'est vrai qu'en helpers on a pas toujours la chance de se voir en face à face. Il y en a certains que je n'ai jamais pu voir en vrai, juste par écran interposé, et c'est sympa d'avoir un vrai contact humain au final.	socialisation cc
Entretien n°10	Vraiment c'est tout ce qui touche au fonctionnement du Help et de Blablacar. Parce que aussi ce qui est important pour Blablacar c'est que eux ils ne se rendent pas compte de la vision qu'on les gens du site et du service. Nous on est confrontés directement. Et donc comme ça ils peuvent avoir grâce à nous le retour sur les comportements. Donc là, on est clairement dans de la sociologie, clairement. Il y a certains workhops, c'est vraiment axé socio et vraiment comportement de l'utilisateur parce que c'est une part importante aussi du fonctionnement. Il faut que le système s'adapte aux demandes et au fonctionnement des gens et c'est pour ça qu'il y a eu pas mal de changements depuis la création et qu'il y en aura encore. C'est… l'avantage avec ce site c'est que ça ne sera jamais figé dans le temps…	co-production,
Entretien n°11	Dans l'idéal, j'aimerais bien que ça soit pour rendre plus fluide la communication. Il y a beaucoup ça chez Blablacar il y a une mainmise absolue sur les échanges. Tout est fait pour que vous ne puissiez pas rentrer en contact avec la personne qui vous trimballera, ni avant, ni après. Tout est effacé, même les numéros. Ce qui est terrible parce qu'on fait des rencontres géniales. Alors que des fois on est pris dans le truc et on a pas pensé à prendre le numéro alors qu'on a eu des discussions géniales. Et oui, c'est un peu militant dans le fond. Mon opposition elle est là-dessus. Mince quoi, vous ne pouvez pas avoir comme ça la mainmise absolue sur les interactions entre les gens, c'est horripilant.	capitalisme VS
Entretien n°11	J'étais utilisatrice d'un groupe et je me suis dit que j'allais le faire. C'est pas que je trouve que Blablacar se gave en soit, parce qu'il faut bien payer des trucs, mais ça revient plus cher. Et puis je trouvais dommage que Blablacar ait monté un espèce de truc commercial – enfin j'ai fait partie des premières heures des sites de covoiturage et je faisais du stop avant – et du coup, le principe du covoiturage au départ, c'est on est deux, on partage en deux. Point. Plus il y avait de passagers et moins ça revenait cher. Et puis Blablacar a proposé ce truc-là [suggérer des tarifs en fonction du kilométrage]. Bref, c'était un melting pot de tout ça qui m'a amené à quitter Blabla et à créer mon groupe	capitalisme VS
Entretien n°11	Ouais, parce que moi j'ai vu les chose augmenter au fur et à mesure. J'étais au tout début où il n'y avait pas du tout de frais rien, et on marchandise les besoins humains, tout. Après, j'entends, c'est une société, il faut payer les gens, ouais j'entends. Mais on est quand même à combien de pourcent de de frais ? Et puis le must du must aujourd'hui, c'est que vous ne voyez même pas ce qui revient à Blablacar. Si on est passager, on ne sait rien, on ne rend plus compte de ce que récupère réellement le conducteur et ce que prend Blablacar. Et ça je trouve hyper-emmerdant du point de vue de la réflexion des personnes sur qu'est-ce que ça compte aux gens d'avoir leurs véhicules. Plusieurs fois, j'ai entendu des réflexions du genre : « ouais, il publie un trajet à tant, t'as vu, il se fait tant en tant que conducteur ». Mais en fait, c'est pas juste payer l'autoroute et l'essence… Et donc, voilà. C'est marchandisation à fond. C'est pas forcément militant mais ouais, c'est critique.	critique écono
Entretien n°11	Oui, c'est ça. On propose un montant, ça doit faire un an alors qu'avant c'était juste de la publication. Mais les gens mettaient quand même par défaut un prix à la place. Facebook a juste suivi ça. Est-ce que c'est Blablacar ? Ou est-ce que c'est l'utilisateur ? Je pense que Blabla a proposé des tarifs fixes parce qu'il y avait une demande des utilisateurs. Mais bon, c'est comme ça, tout le monde essaie de gagner du temps.	critique écono
Entretien n°11	Oui, pour des publications qui ne sont pas appropriées. Machin à signaler, je lis, je modère. Je n'ai jamais eu cependant de retour de trajets, je ne sais même pas en vérité ce qu'il se passe dans les bagnoles.	politique de m
Entretien n°12	C'est évident que le covoiturage c'est une meilleure option sur le plan écologique que de juste prendre ta voiture ou même prendre l'avion dans une certaine mesure. Mais il y a d'autre possibilités de le faire. Genre un car sur le plan purement pragmatique, ben remplir ton aubus c'est plus écologique que de remplir un mini-van ou une Yaris. Plus ton véhicule est gros, plus tu remplis de gens au mètre carré, plus tu es écolo. Parce que ça prend moins d'énergie pour déplacer ces gens.	développemer
	disponible pour le faire s'en occupe.	
Entretien n°12	On a une petite tolérance pour les gens qui ne se présentent pas mais tolérance zéro pour les propos racistes ou homophobes. Soit les gens supprimaient leur message, soit la plateforme Facebook permet de signaler des commentaires directement. Dans ce cas, les admins reçoivent une alerte. Après, on voit si on bannit ou si on supprime juste le message.	politique de m
Entretien n°12	En fait, on essaye de limiter la discussion autant que possible, du coup on ne publie rien. SI les gens veulent tchatter, ils peuvent le faire ailleurs, si leur vision du covoiturage ou de l'économie de partage quie sais-je. Ce sont de très bons sujets de conversation dans la voiture. Mais dans le groupe, il y a tellement de post sur les trajets, que si on les accepte, le service est illisible. Dans ce cas, on supprime juste le message, on ne bannit pas. C'est écrit dans le règlement que le groupe est juste pour les trajets la recherche, c'est pragmatique.	discussion, bar

Entretien n°12	Je ne mets dans mon CV comme une réussite, genre « créateur du plus gros groupe facebook de covoitureurs » - c'est pas quelque chose que je compte faire dans la vie.	profil
Entretien n°12	Je n'ai pas d'activité militante en ce moment. Peut-être après mon bac. Présentement, je ne peux pas. Mais ça ne résonne pas vraiment avec le groupe. Je me suis surtout impliqué dans des regroupements étudiants.	profil
Entretien n°12	J'imagine pas le groupe comme étant une communauté. Il y a des offres et des demandes qui se rencontrent. Si les intérêts concordent, tant mieux. On a pas voulu développer l'aspect de communauté, de fraternité. Je trouve pas que ce soit vraiment la place pour faire ça. Le groupe c'est juste une manière pragmatique d'organiser un système permettant d'aller à un point 1 à un point B d'une manière sympathique et agréable.	représentatior
Entretien n°12	Les plateformes permettaient de trouver facilement des covoits mais chaque semaine il fallait recommencer la même démarche, sans régularité à moins de s'entendre personnellement avec le chauffeur. C'est pour ça que j'ai commencé le groupe. Au début, on était une dizaine. On se connaissait tous plus ou moins du covoit et rapidement ça a pris de l'élan avec des amis d'amis d'amis.	auto-organisat
Entretien n°12	Les réseaux sociaux sont souvent faits pour limiter la profondeur d'un discours. C'est difficile d'échanger profondément quand tu peux immédiatement t'exprimer sur des choses tout le temps. Des réflexions profondes durent plus longtemps qu'une discussion facebook. C'est pas quelque chose qui devrait être faites de manière aussi immédiates, genre 140 caractères et voilà ça c'est ma pensée. Facebook, c'est simple pour communiquer avec la famille et les amis sur des sujets superficiels. Mais je ne trouve pas que ce soit approprié pour réfléchir sur des questions ou développer un esprit de communauté. Je ne crois pas au développement d'une communauté sur un réseau social.	discussion
Entretien n°12	Là on est six administrateurs, plus ou moins actifs et tous des bénévoles. Mais en réalité, je ne sais pas bien qui dans les admins travaille beaucoup à la modération ou pas. Quand il y a un signalement ou quand on reçoit un message, ben la première personne disponible pour le faire s'en occupe.	politique de m
Entretien n°12	On a rendu ça clair dès le départ pour ce qui est des problèmes émergeant dans le groupe. On demande de prioriser les structures que Facebook offre plutôt que d'envoyer des messages aux admins directement. Ça se fait encore, il y a beaucoup de gens qui le font encore mais ce qui est le plus efficace à mon avis, c'est le bouton de signalement. Ensuite, à partir de l'alerte que je reçois, je décide d'entrer en discussion ou non avec les utilisateurs. C'est pratique parce que comme ça l'alerte est envoyée à tous les admins et c'est le premier dessus qui s'occupe du cas.	politique de m
Entretien n°12	On a une charte, c'est quelques suggestions sur comment faire le covoiturage. Je me suis inspiré de ce que d'autres groupes comme ça faisaient. Mais une bonne partie, ce sont des choses écrites à main levée parce que ça avait l'air d'être du bon sens pour moi. Après d'autres groupes se sont inspirés de nous. C'est quelque chose qui se fait de manière très organique. Il n'y a pas de copyright sur les règlements de groupe.	charte
Entretien n°12	On n'a jamais pensé à faire des planning entre admins. Sinon, ça deviendrai un job. On a commencé ce groupe pas pour avoir une responsabilité sur les épaules mais au contraire pour se faciliter la vie. C'était pour trouver quelque chose de difficile à trouver dans les structures difficiles à trouver à l'époque. Je ne fais pas ça pour me créer une responsabilité.	travail, bénévo
Entretien n°12	Pour les plaintes, au départ, on avertissait la personne. Deuxième avertissement on la sortait. Il fallait qu'on communique avec les personnes pour s'assurer que c'était juste. Mais ça devenait très lourd. Passé le cap des mille membres, on recevait plus de plaintes que ce qu'on pouvait traiter. Donc à partir de là, on est passé à une méthode de fonctionnement où c'était « première plainte », on sort direct. La personne n'est pas perdue, il existe plein d'autres groupes.	plaintes
Entretien n°12	Pour les plaintes, au départ, on avertissait les personnes. Deuxième avertissement on la sortait. Mais au bout d'un moment, il y avait trop de gens dans le groupe pour qu'on puisse faire ça. On recevait tellement de messages de plainte qu'il fallait qu'on communique avec la personne plaignante et le l'autre. Il fallait qu'on voit si c'était vrai, fondé etc. Il fallait qu'on communique avec les personnes pour s'assurer que c'était juste. Mais ça devenait très lourd. Passé le cap des mille membres, on recevait plus de plaintes que ce qu'on pouvait traiter. Donc à partir de là, on est passé à une méthode de fonctionnement où c'était « première plainte », on sort direct. La personne n'avait qu'à aller chercher dans un autre groupe, elle n'était pas complètement perdue non plus.	plaintes, banis
Entretien n°13	La motivation économique, ça reste la motivation la plus forte. La motivation environnementale généralement arrive derrière. Mais ça dépend si tu le fais de manière générale ou si tu fais par type de plateformes enfin par type de pratiques. Si tu le fais de manière générale, l'économique est toujours en premier par type de plateformes aussi là, mais après, si tu fais… si tu fais de manière générale, tu vas avoir la motivation économique. La motivation environnementale généralement arrive en seconde position.	Représentatio
Entretien n°13	« Quel est le rôle du citoyen en matière de ces plateformes-là ? Comment ils changent de modèle de consommation et qu'est-ce qu'ils peuvent faire réellement ? »	Représentatio
Entretien n°13	C'est-à-dire que le consommateur, de manière individuelle lui, pour lui, il se rend… il pense que son acte n'a aucun effet sur la société. Donc à partir du moment où t'as un consommateur qui part de ce principe-là, tu comprends bien qu'il va pas essayer de se mettre avec d'autres consommateurs pour dire : « Tiens, je peux… je peux avoir un certain pouvoir. »	Action - intérêt
Entretien n°13	Moi, je travaille surtout avec des grosses plateformes. Les plateformes… les très grosses plateformes sont persuadées qu'elles sont communautaires… ce qui ressort pas du tout dans les études. Ils sont persuadés que leur positionnement, c'est le commun… c'est la communauté, ils sont persuadés que leurs utilisateurs viennent parce que c'est une communauté, vont échanger avec des membres de leur communauté. Bon, dans toutes les études qu'on fait, ça… c'est absolument pas ça qui ressort quoi. Les gens sont prêts à faire 500 km s'ils peuvent obtenir un truc qui coûte beaucoup moins cher et ils s'en foutent complètement de la personne avec qui ils échangent complètement.	Action - intérêt
Entretien n°13	La marque essaye par tous les moyens de créer ce communautarisme-là, mais il ne l'est pas. Tu sais, c'est une mégaplateforme comme le Bon Coin puis c'est… finalement, c'est c'est comme un énorme supermarché quoi, mais le communautarisme, il y est pas du tout quoi. Par contre, des plus petites plateformes, de quartier, là, ça oui à la limite… Sur les réseaux sociaux en revanche, t'as pas les mêmes comportements parce que là, il y a l'influence de la communauté. Donc sur Facebook, les gens ont pas le même comportement parce que là, ils savent qu'ils sont observés. Donc par exemple là, ils vont moins négocier sur Facebook, ils vont…… parce que là, ils savent qu'ils sont jugés, donc ils vont être, entre guillemets… voilà, ils se rendent compte que finalement, ils vont aller sur ces grosses plateformes-là pour obtenir le meilleur prix, pour faire baisser le prix quand ils vont acheter et pour essayer de de baisser le moins possible quand ils vont vendre. Par contre, ils sont beaucoup plus prêts à être généreux, à offrir à la communauté, à faire un bon geste quand ils vont acheter et vendre sur des plateformes, sur des groupes sur Facebook. Bon, ça, on l'a pas diffusé.	Action - intérêt
Entretien n°13	Uber, je pense, peut-être qu'il y a quelque chose de différent parce que peut-être qu'il y a une identité avec la marque. Le communautarisme d'Uber, c'est plus voué au fait que t'as tellement eu de de… d'attaques en fait que tu te sens… que tu prends position, t'es soit vers Uber soit vers les taxis, donc du coup, ça t'amène à aller vers cette communauté-là. Mais ça veut pas dire que ça a… enfin tu comprends, c'est pas… je pense pas que tu te crées, c'est plus le contexte qui a fait que tu choisis un camp.	Représentatio
Entretien n°13	Et ici, c'est… ouais, comme dans pas mal de pays, mais ici, c'est très viru… ça a été très virulent.	
Entretien n°13	Ça s'appelle Carrefour Kijiji. En fait, c'est Kijiji Communauté quoi. Le but, c'est ça, c'est de travailler sur la communauté à travers la plateforme quoi, c'est t'amener ta communauté et c'est pour ça qu'ils ont appelé ça carrefour. Avec des… à l'intérieur : des blogs, des forums et des vidéos sur sur sur des comportements, sur des trucs, des nouvelles et tout accès aussi sur nous, ben sur l'indice Kijiji. Il y avait déjà un site l'année dernière, enfin depuis 2 ans, il s'appelait Kijiji… Kijiji consommation responsable parce que ça, c'était leur positionnement, c'était se positionner sur la consommation responsable, c'était dans les 2 langues, et là, ils ont voulu faire quelque chose de plus communautaire, c'est pour ça qu'ils ont appelé ça Carrefour Kijiji. Mais toujours axé autour de l'indice Kijiji parce que c'est leur positionnement, c'est une marque qui veut se positionner sur la consommation responsable.	Représentatio
Entretien n°13	Donc t'as toujours l'indice qui est en ligne et eux, ils partent de cet indice-là avec tous les chiffres et ils créent la communauté donc en fait, ils montrent comment, finalement, à quoi sert la plateforme. La plateforme, elle sert à faire ça, elle sert à faire ci, vous faites ça, vous faites ci, vous gagnez ci, vous gagnez ça, ils mettent des vidéos, ils vont en interview, tu vois.	Education utili

Entretien n°13	C'est vraiment émergent dans le… dans la façon de faire et t'as des gros joueurs qui ne se considèrent pas… les grosses plateformes de redistribution ne se considèrent pas dans l'univers collaboratif. Pour eux, ils ne sont pas collaboratifs, mais pour eux, ne font pas partie de l'économie collaborative parce que pour eux, l'économie collaborative, c'est des Uber et des Airbnb donc ils ne veulent pas être associés à ce type de… Eux se considèrent comme de l'économie seconde main. On fait de la… c'est de l'achat et de la vente de seconde main ou de la location entre particuliers. Donc pour eux, ben c'est les les consommateurs viennent échanger des biens sur nos plateformes. Et là, tu leur dis : « Mais ouais, mais c'est le principe même de la consommation collaborative » Non, c'est de l'économie seconde main, c'est… En fait, ils ne veulent pas être associés à ce phénomène-là parce que ce phénomène-là, entre guillemets, « a des mauvaises répu… répercussions par certains acteurs ». Et là, tu rentres des questions de réglementation, de taxation, enfin tu comprends des choses qui veulent surtout pas qu'on leur en parle parce qu'eux passent dans l'économie seconde main, il y a pas de problème. Tu comprends, c'est un univers qui fonctionne très bien, qui a une très belle image…	Représentatio
Entretien n°13	Ouais, et et ça demande… et ça démontre à cette communauté-là que que la… que leurs gestes peut avoir un impact. Je pense que c'est ça que Uber essaye de montrer. On a un impact social, on a un impact environnemental, on a un impact économique et tous ensemble, on peut faire quelque chose sur la société.	Représentatio
Entretien n°14	L'important, c'est Philippe dans le fond. Philippe, il est en design graphique, il a plein d'idées, il est assez créatif. Il est devenu administrateur de beaucoup de groupe Facebook. Ce qui fait qu'il y a eu du community management à ce niveau-là. Donc à ce moment-là, on avait déjà une porte d'entrée.	Représentatio
Entretien n°14	On a eu au-dessus de 90 000 vues de notre Facebook, 5 000 inscriptions. Mais malgré les 5 000 inscriptions, convertir les utilisateurs c'est quand même difficile parce qu'il y en a qui s'inscrivent juste pour la promotion, d'avoir 25 dollars gratuit. Donc l'enjeu c'est de recontacter ces gens là.	Rationalisation
Entretien n°14	Au niveau « communauté », on parle souvent… On dit souvent il faut « entretenir une « communauté »… Mais en vrai… Comment le faire ? C'est quand même beaucoup du one one, c'est contacter les gens directement. Et puis ça, c'est des trucs qui sont pas… C'est pas des trucs « scalable » d'être capable de le mettre à plus grande échelle. C'est pas les actions que tu pourrais faire si tu avais un million d'utilisateurs mais que tu vas faire au début parce que c'est comme ça que tu créé la base de ta communauté.	one-one, Fidéli
Entretien n°14	C'est comme Airbnb. La partie intéressant c'est ça. Au début ils font très attention, à ce qui se passe. Ils vont aller prendre des photos d'appartements avec les gens pour avoir des photos professionnelles. Tu peux pas faire ça avec des millions d'utilisateurs mais ils le faisaient départ… Aussi, ils vont virer des utilisateurs qui sont pas adéquats ou qui sont pas à la hauteur. Nous on fait la même chose aussi. Si on a des conducteurs qui ont des comportements qui sont pas adéquats, on va rentrer en communication avec lui, et puis s'il n'y a pas d'amélioration, s'il n'y a pas une volonté d'amélioration, on va fermer son compte… Si trop de fois où il s'est pas présenté à son trajet. Par exemple s'il s'est pas présenté deux fois à son trajet on ferme son compte. Si un taux de réponse trop lent ou s'il répond pas à ses demandes de réservation… Tu sais on regarde les review du comportement et puis… Fait qu'on va contacter les passagers comme les conducteurs pour s'assurer qu'ils sont ok.	Education utili
Entretien n°14	Les gens ne connaissent pas forcément les politiques de la plateforme mais aussi les avantages qu'on développe pour eux. Parce que les gens ne les lisent pas… Et même si c'est devant ta face ! On le met en évidence, on améliore la manière de les mettre en évidence à la première utilisation et les gens vont juste cliquer « suivant », « suivant », puis ce qu'ils retiennent finalement c'est pas grand-chose quoi…	Education utili
Entretien n°14	C'est ça, c'est l'éducation de nos utilisateurs à travers des communications directes, la plupart du temps c'est par message Facebook, one to one, des fois par SMS, et puis par courriel. Mais ça, le courriel ça marche moins. Tu as rarement une réponse. C'est pas des choses que tu… Même si on a 50, 60 000 utilisateurs, tu fais pas ça avec tous les utilisateurs, tu en choisis quelques-uns et tu communiques avec eux pour passer la bonne manière d'une certaine sorte	Education utili
Entretien n°14	Pour moi, c'est deux aspects du community management : c'est macro, c'est micro. Une communication qui est de conversion, une communication qui est de branding, une communication qui est de l'éducation.	Représentatio
Entretien n°14	Le community management, à chaque fois qu'on va arriver dans un nouvel endroit, c'est sûr que l'approche va être adaptée en fonction de l'endroit. C'est pour ça qu'on prenait des Québécois pour intégrer Pop au Québec, on est quasi obligé d'avoir un community manager québecois, pour connecter avec la culture quoi.	Représentatio
Entretien n°14	C'est du genre rencontre Meetup. Dans le fond ça va être une soirée où que Pop offre la nourriture, dans une micro-brasserie, ou dans ce genre d'endroit sympa. Et puis on invite finalement les gens à venir nous rencontrer pouvoir discuter de Pop mais tu sais genre sans pression, pas essayer de vendre, juste bien ouvert.	Echanges hors
Entretien n°14	Et puis on a aussi Patrick, qui est un des propriétaires du groupe Facebook le plus important de la route Québec-Montréal. Ça fait des mois et des mois qu'on discute avec lui, qu'on l'approche, Philippe est allé souper avec. Là-dessus, pour certaines personnes, beaucoup d'efforts vont être déployés.	ambassadeur,
Entretien n°14	Dans le fond on a différents programmes. On offre un montant par personne qui s'inscrit. Admettons la personne va sur le groupe de covoiturage de Kingston, après ça, elle voit notre publication épinglée qui parle de Pop avec une grosse image « 5 dollars offerts » etc., des groupes facebook de covoiturage. Et puis les gens qui passent par-là, parce que nous on tracke toutes les inscriptions, tous les booking. Et on donne 50 cents amical, au propriétaire du groupe à chaque fois qu'il y a un sign-up qui se fait par son groupe. Ca veut dire que… Si son groupe est populaire… La personne est récompensée en fonction du nombre de redirections qu'elle génère.	descendant/as
Entretien n°14	Et puis ça m'est arrivé aussi de carrément acheter un groupe Facebook. Ben tu peux communiquer avec le propriétaire du groupe. C'est une communication directe avec la personne qui gère le groupe et puis on fait un contrat. Mais la personne ne travaille pas chez nous. Elle est juste… Vu qu'on a acheté son groupe, pour un certain montant, nous on est rendu administrateur, et elle elle est rendu modérateur, c'est un bas d'administrateur, et puis… Tu sais, la personne on veut pas nécessairement l'embaucher. Il y en a que s'ils démontrent un intérêt ou un potentiel, qu'on pourrait aller plus loin…	ambassadeur,
Entretien n°14	Il faut vraiment que la personne soit très très très intéressée pour qu'on mette de l'énergie avec ces gens-là. Un ambassadeur, faut qu'il soit bon, faut qu'il soit intéressé, faut qu'il fasse ses preuves comme nous on a fait. J'ai fait du bénévolat, si tu veux pendant des mois sans nécessairement savoir ce que ça allait donner. J'ai pris un risque. Mais maintenant j'ai un contrat, je suis embauché chez Pop,	territoire, amb
Entretien n°14	Tu deviens « community manager » affilié en quelque sorte. On n'est pas dans l'illusion de créer une communauté. On part de choses déjà existantes. Les groupes Facebook, c'est bien parce que ça nous permet d'aller vers les utilisateurs et en même temps. Notre travail c'est comme faire en sorte qu'ils partent de facebook pour aller sur Pop.	Représentatio
Entretien n°14	Je n'approuve pas comment les groupes Facebook fonctionnent. Ça fonctionne mais ça n'a pas été construit pour le covoiturage. Ca fonctionne mais c'est long de chercher sur ces groupes, les gens souvent ils annulent à la dernière minute, ils s'en foutent. Des gens m'ont déjà dit : « c'est bien les groupes facebook parce que j'annule à la dernière minute et c'est pas grave ». C'est à quel point les gens en ont rien à foutre des conducteurs finalement. On veut offrir un service qui fonctionne, qui est fiable pour tout le monde et puis souvent les groupes facebook ça ne fait pas ça.	Modèle écono
Entretien n°14	Tu sais souvent les gens nous disent : « je ne vais pas payer un montant sur une plateforme », tu sais « espèce de bande de capitaliste de merde » [rires]. Mais la réalité, c'est que Facebook, si tu as de l'activité sur facebook, tu payes pas facebook mais tu payes par les publicités que tu reçois constamment et puis ils font bien plus d'argent qu'une plateforme de covoiturage… C'est juste différent… C'est ça « si c'est gratuit, c'est toi le produit ». Ca c'est pas tout le monde qui le comprend… Des fois, je me dis si les gens savaient à quel point c'est difficile de faire une start-up, surtout en covoiturage où que c'est extrêmement peu payant, extrêmement difficile… Mais c'est pas quelque chose qu'on veut communiquer aux gens, pas nécessairement c'est juste que des fois les gens ne savent pas.	Modèle écono
Entretien n°14	Mais bon après… C'est dur car plus tu deviens gros et plus les changements sont difficiles. Plus tu restes une petit équipe et plus tu es performant au sens où pour un employé tu es capable de générer tant de changements. Plus l'équipe elle grossit, plus c'est difficile. On a besoin de monde mais faut faire attention parce que des gens ça leur prend des mois à sortir une nouvelle fonctionnalité alors qu'une nouvelle personne vraiment bonne aurait été plus efficace.	organisation, M
Entretien n°14	La communauté, c'est vraiment tous les utilisateurs Pop c'est notre communauté.	Représentatio
Entretien n°14	Récemment on a publié notre « Accord Communautaire » (community agreement), l'idée c'est de communiquer à nos utilisateurs ce que l'on attend d'eux, notre vision. On avait pas ça avant mais l'idée c'est de faire respecter l'agreement : en tant que conducteur tu dois faire telle chose, en tant que passager tu dois faire telles choses. Ta voiture va être propre, tu dois faire attention.	Education utili

Entretien n°14	Et puis oui il y a le community agreement mais ça pousse plus loin que ça et puis on va… Et puis il y a plus loin, il y a la communauté du covoiturage. Mais la communauté du covoiturage, la communauté Pop, c'est une communauté qui doit être respectueuse envers chaque membre. Il faut que chaque utilisateur Pop se sente bien entouré, que tu es sécuritaire.	Représentatio
Entretien n°14	Pour faire respecter l'Accord Communautaire, il y a quelque chose qui s'en vient, c'est une forme de gamification un peu si on peut dire. L'idée c'est d'être un « super-conducteur », un power-user, mais il faut que t'aies un temps de réponse qui soit adéquat, il faut pas que t'aies plus de tant de trajets annulés pendant une telle période. Ça va avec un système de points qui se régénère finalement. Et puis ça va vraiment être construit pour que tu désires être un power-user parce qu'il y a des avantages à ça et puis que tu désires respecter voire même que tu sois obligé de respecter parce que sinon après on fermera ton compte.	gamification, R
Entretien n°14	On a déjà des étoiles mais ça ce sont vraiment les autres passagers qui te les donnent. Là, on ne mettra pas les étoiles mais ça pourrait être par exemple tu vas avoir douze points, puis si tu as annulé ton trajet, tu perds un point, si tu t'es pas présenté tu perds trois points, puis si – je sais pas tout par cœur – mais si tu n'as pas respecté quelque chose, comme un permis, tu perds des points. Et après tant de temps, comme un permis, après six mois, tes points se régénère et si tu veux être un super-conducteur et avoir un badge de super-conducteur il faut que t'aies au moment tous tes points mais on ne sait pas encore ce qu'on va décider mais peut être qu'il faut tu aies au moins dix points sur douze.	Représentatio
Entretien n°14	Faut rester dans des eaux qui sont acceptables pour tout le monde, dans le sens qu'il ne faut pas être un utilisateur et avoir l'impression d'avoir la corde au cou constamment et d'être toujours sur le bord de se faire fermer son compte. Je pense… qu'il faut juste avoir…	Education utili
Entretien n°14	Je dis « pas trop dur », il faut quand même être dur… On ferme quand même des comptes mais en effet faut pas non plus arriver sur Pop et que ce soit ultra-stricte. C'est une question de comment on communique aux gens. Il faut que tu aies l'impression que ce soit familier, que ça soit chaleureux. C'est mettre des règles strictes oui mais essayer de les communiquer d'une façon qui soit gentille, de te faire comprendre pourquoi on le fait. On le fait pour tout le monde, on le fait l'utilisateur, autant pour toi conducteur que toi passager	pression ratio
Entretien n°14	On y travaille, c'est des conducteurs qui sont nos meilleurs conducteurs finalement. Pour être un power user il faut que tu répondes à certains critères : temps de réponse rapide, très peu d'annulation de trajet, que tu sois présent toujours, au moins quatre étoiles sur cinq en rating, a fait au moins quinze trajets, a rempli son profil au complet, a une photo adéquate, c'est plein de critères.	ambassadeur,
Entretien n°14	Indirectement oui, ils jouent un rôle dans l'éducation des autres utilisateurs. Ce sont les exemples à suivre. Des fois on utilise des power users, qui n'ont pas encore de badges, qui ne sont pas encore définis comme tels mais qu'on connaît, qui font bien ça. On les prend comme exemple : hey regarde, elle remplie chaque jour, elle fait ça ça et ça, il fait passer tous ses passagers par Pop, ça permet de la fiabilité. Et puis… On peut utiliser des exemples de conducteurs notables pour éduquer d'autres personnes. Parce que les gens aiment ça : voir des exemples concrets d'autres humains qui font des choses bien, ça c'est important aussi. Dans notre communication on ne le fait pas encore assez parce que ça demande encore du temps mais, tu sais, des gens qui utilisent vraiment notre plateforme et qui la mettent vraiment en avant.	Education utili
Entretien n°14	Tu sais Uber, on dit que c'est de l'économie du partage mais c'est pas vraiment de l'économie du partage au sens où ça l'était au début en mode « oh mais j'ai une heure de temps, je vais aller faire conduire les gens et faire le taxi ». Maintenant, c'est plus un service de taxi. C'est plus du « partage ». Pareil sur Airbnb, si tu achètes une propriété et puis que tu la loues à 100%, c'est plus de l'économie de partage. Ces organisations-là se sont un peu transformées vers une économie complètement capitaliste. Il y a encore une partie d'économie de partage dans Airbnb, dans Uber mais je ne sais pas à quel point on pourrait avancer ça.	Représentatio
Entretien n°14	Pop est une vraie économie de partage parce que c'est vraiment des gens qui sauvent de l'argent sur leur trajet. Tu vas pas faire Pop pour gagner ta vie. Tu devrais pas faire Airbnb pour gagner ta vie non plus, ça devrait être un plus, ça devrait être occasionnel. C'est la limite entre les deux, c'est vraiment : est-ce que ça devient un travail ou non ?	travail, Repré
Entretien n°14	Faut pas dire « nous autres on est écologique ». C'est plus « on est vert, c'est juste normal de l'être » et puis on veut montrer ce qu'on fait mais faut faire attention et être honnête avec les gens…	Critique écolo
Entretien n°14	Faut vraiment se mettre loin du greenwashing, je pense que tout le monde comprend que covoiturer ça a un impact intéressant sur la planète… Est-ce que les gens le font pour ça, c'est un argument chez certaines personnes, ça ne l'est pas du tout pour d'autres et puis on va respecter ces choix là.	Justification éc
Entretien n°14	Et puis notre façon d'être écologique, c'est déjà notre service : optimiser les sièges vacants là. C'est sûr que le covoiturage en général, c'est ça. Avoir une plateforme qui rend ça plus facile pour les gens. Si on est capables d'attirer plus de gens au covoiturage, parce qu'on a une bonne plateforme, automatiquement on va contribuer à l'écologie. C'est un peu notre vision.	Rationalisation
Entretien n°15	Ben ça, nous, il y a accès, c'est via notre Google analytique, tout est codé vers notre Google analytique. On est capable d'aller voir dans les tableau bord tout un tas d'informations.	mesure, Optim
Entretien n°15	J'ai déjà essayé, les questions, ça marche pas vraiment. Mais c'est plus… plus c'est ça, tu sais, du contenu intéressant, qui était… qui va susciter la clé, qui va susciter le like, le commentaire, le partage.	Interaction - é
Entretien n°15	Ça fait partie exactement des outils qu'on est en train de… nous, ce qu'on veut là, le plus possible, c'est vraiment d'outiller le plus possible nos utilisateurs mettre des ressources parce qu'on ne peut pas faire comme ça se faisait avant avec tout ce monde, tu sais de pouvoir être toujours au bout de la ligne et puis, de répondre au téléphone, de prendre les courriels tu sais.	Education utili
Entretien n°15	Tu sais, dans le même principe tantôt, le Google analytics, peu importe, on n'a pas cette expertise-là à l'interne. Moi, j'ai eu une formation, c'est il y a beaucoup de fonctionnalité. Nous, ça nous manque… pour optimiser notre outil, mais pour pouvoir offrir ce genre de conseil-là. De comprendre comment l'engagement, mais au-delà de ça, les médias-sociaux, de pouvoir l'utiliser de façon optimale. Puis, c'est juste, ce que je viens de nommer là, c'est des choses tellement peu compliquées. Mais, c'est tellement facile de pas y penser.	engagement, F
Entretien n°16	Pour moi une communauté, c'est quand les individus qui la composent ont des relations de pair en pair, que l'organisation qui a monté cette communauté ne maîtrise pas. Enfin ne maîtrise pas, enfin bref. Parce que si simplement, c'est, par exemple moi l'organisation qui communique avec des "fans" c'est du community management. C'est pas pareil. Mais les fans ne communiquent pas entre eux quoi. Si, à part dans les commentaires, mais c'est pas ce qu'on va rechercher en fait.	Représentatio
Entretien n°16	lors que typiquement, je vais prendre l'exemple de MakeSense où je bossais. Le but de cette organisation, c'est de faire en sorte que les membres de la communauté créent des trucs entre eux. Et en fait, tout le rôle simplement de l'organisation en elle-même, c'est de faciliter les échanges entre les membres de la communauté pour que ils créent des choses ensemble. Et typiquement du coup, ça va être, ben mettre en place, mettre à disposition des outils, des méthodes, typiquement pour tout ce qui est organisation.	Représentatio
Entretien n°16	C'est l'IRL, ouais. La dimension IRL est hyper forte ouais. Ou qu'il y ait des espaces, ça peut être numérique d'échange. Et typiquement chez MakeSense, t'avais un groupe Facebook gang MakeSense où là t'avais tous les membres de la communauté internationale. Et ensuite par ville, t'avais un groupe Facebook, pour dans tel groupe MakeSense Lyon, dans lequel on échange l'actualité de Lyon. Et puis ensuite, t'as le groupe MakeSense international dans lequel t'as plusieurs activités internationales. Mais après, ça, ça a fonctionné avec Facebook, et ils ont pas développé… ils se sont adaptés à un outil existant qui est Facebook, plutôt que de créer leurs propres outils.	Echanges hors
Entretien n°16	Et après, ce qui fait qu'il y avait cette notion de communauté, c'était, il y avait une valeur cognitive forte avec le projet quoi. Il y avait tout un vocabulaire. Donc les ateliers, c'est des hold-up, des hold-up d'idées. Du coup, les membres de la communauté, c'est des gangsters. Après il y avait les thématiques, ça rassemble. Dans ce genre le but c'est d'avoir des échanges passionnést, et donc du coup t'avais des… enfin moi, j'avais des échanges de ouf. Tu te pointes à un week-end, tu connais personne, et tu finis, t'as 30 potes quoi. Ça, ça se faisait parce que t'avais cette culture, on parle de culture d'entreprise, on parle de culture de communauté qui était plus forte quoi.	Représentatio

Entretien n°16	Uber non. Peut-être pour les chauffeurs. Puisque je pense que ils..., après je sais pas s'ils ont fait un syndicat de chauffeurs, mais je suppose qu'ils vont le faire quoi. Airbnb, je saurais pas dire. Où est-ce que j'ai vu ça récemment où ils ont réussi, c'était les opérateurs téléphoniques, genre B&You ou SOSH, ils ont réussi à faire communauté dans le sens où le service de... comment ça s'appelle, ben quand t'as des questions par exemple sur ton forfait, tu poses ta question, c'est pas un opérateur Bouygues-Télécom qui te répond. Ça va être un utilisateur B&You qui va te répondre, et du coup, ils ont derrière, je crois qu'ils gagnent des heures de forfait gratuites, des prix sur des téléphones, etc. Mais du coup, t'as le FAQ, etc., en fait avant d'arriver vers un opérateur Bouygues-Télécom, t'as des utilisateurs qui vont te répondre.	Représentatio
Entretien n°16	Ouais, je pense qu'il y a de l'indépendance vis-à-vis de celui qui gère le truc, ouais.	idéologie no-c
Entretien n°16	J'avais lu un... merde, je ne me rappelle plus des mots, mais en gros, Il y a eu OuiShare. C'est hyper intéressant leur parcours, parce que eux ils se sont lancés quand c'était le début de l'économie collaborative. Donc du coup, ils parlaient de Airbnb, Blablacar, etc. Et il dit clairement, on a vu qu'il y avait des tendances qui ont émergé. C'est qu'en fait, ben des Blablacar, des Airbnb, des Uber, ils avaient de collaboratif que le nom, parce qu'ils recherchaient du profit et pas en fait l'émancipation des membres. Et ils avaient mis un autre nom du coup, l'économie du partage, je crois.	Représentatio
Entretien n°16	Il y a une notion d'échange en fait. Comme je t'ai dit, c'est-à-dire que du coup, l'organisation ça va lui permettre d'améliorer son service. Et donc du coup toi, l'intérêt que t'as à contribuer à la communauté en donnant du feedback ou en améliorant les ressources qui sont à sa disposition, c'est que ça va bénéficier aux autres membres de la communauté, et t'espères qu'en retour, les autres membres de la communauté vont faire de même, et toi ça va te bénéficier aussi quoi.	Action - intérê
Entretien n°16	Ben du coup maintenant le mot de « community manager », c'est un peu un fourre-tout, parce que typiquement, je suis plus un « social média manager » qu'un « community manager ». Je ne gère pas du tout leur communauté en ligne, si tu veux. La différence entre social media manager et le community manager c'est un peu hiérarchique mais ça c'est quand même plus en agence. En fait pour moi, le community manager fait du service client mais c'est aussi quelqu'un qui est dans le qualitatif. Clairement il va pouvoir cerner ce qui fonctionne ou pas en étant proche des gens. Il pourra adapter la prise de parole, il fait ce qui parle plus à sa communauté. Alors que le social media manager c'est quand même plus du marketing pur et du pilotage stratégique.	Représentatio
Entretien n°16	Celui qui va gérer la communauté, en fait c'est comme dans d'autres boîtes, ceux qui font de la gestion relation client en fait. Sauf que dans une entreprise classique, le mec qui fait de la gestion client en fait, il cherche juste à améliorer la relation entre l'entreprise et l'utilisateur, et le nouveau community manager, il a 2 relations à gérer : il a la relation à gérer entre l'entreprise et l'utilisateur, mais entre les utilisateurs, entre eux aussi, quoi.	Représentatio
Entretien n°16	Et après parce que, ben parce que en fait, les réseaux sociaux sont même devenus simplement des outils de communication. À la base Facebook, c'était justement cette possibilité de... enfin il y a eu la même dérive sur Facebook, finalement, en termes de communication, qu'il y a eu avec l'économie collaborative. C'est-à-dire que, du Uber à Airbnb, etc., à la base c'était super, on partage tout entre nous ; et finalement c'est devenu, enfin, on se dit qu'on va sortir de l'approche top-down et on y est revenu. Et en fait Facebook, c'est pareil. on se dit super, le web 2.0, tout le monde peut communiquer, etc., c'est génial. Et en fait on retourne en cette approche top-down en fait où c'est un gros qui va essayer de cracher son message au plus possible de gens quoi.	descendant/as
Entretien n°16	En fait, les gens ont tellement pas l'habitude qu'on leur demande leur avis, qu'on leur demande de faire des choses, que... C'est ça qui est marrant de, je reprends l'exemple de MakeSense, c'est que t'avais plein de bénévoles qui étaient parfois frustrés, parce qu'en fait, ils s'attendaient à beaucoup plus de suivi, et en fait ils avaient pas cette grille de lecture qui était de : « Non en fait, MakeSense, c'est toi qui vas faire les choses. On va pas te prémâcher le travail. On va pas te dire fait-ci, fait ça. C'est toi qui dois être force de proposition, et que finalement en fait, on t'enseigne pas ça à l'école ou dans la vie de tous les jours en fait.	descendant/as
Entretien n°16	Ben c'est le, c'est-ce qui se passe dans les modèles de gouvernances horizontales. Il y a des entreprises où ça marche parce que tous les collaborateurs sont prêts. En fait il y a des boîtes où ça marche pas parce que je pense vraiment qu'il y a des gens qui sont très bien dans des boulots où on leur demande pas leur avis en fait. Alors c'est, ils seraient peut-être plus émancipés s'ils pouvaient le donner, mais en fait, c'est une prise de risque qu'ils ne sont pas prêts à faire en fait.	descendant/as
Entretien n°16	Ça permet de faciliter, faciliter les échanges, et de mettre aussi tout le monde sur un pied d'égalité. Tu sors en fait du..., ben c'est pour ça qu'on l'appelle 2.0, tu sors du format où c'était ben du coup l'organisation qui communique aux personnes, mais chaque membre en fait peut aussi créer du contenu. Améliorer un contenu, etc. Ça fluidifie les échanges.	descendant/as
Entretien n°16	Ben finalement, ce que je troue assez ouf dans toutes ces communautés en ligne c'est que t'as un peu une copie anarchique qui se concrétise. Et en fait, ça reste en fait les, ben les mêmes limites de l'anarchie. C'est pareil, c'est-à-dire que c'est le pouvoir, c'est le contrôle. C'est-à-dire qu'est-ce qui dit que... Ben pareil, c'est-à-dire que au début, donc tu utilisais, on utilise ces plateformes Facebook, etc., sauf que sur Facebook t'es pas chez toi donc du jour au lendemain, Facebook peut changer les données. Qu'est-ce qui te garantit que ben typiquement, quand Blablacar a décidé de passer au payant tu vois, c'est-à-dire qu'il y avait cette communauté de gens qui faisaient du covoiturage gratuit, qui étaient hyper contents. Et du jour au lendemain, l'hébergeur, on va dire, a décidé de changer les règles. Donc en fait, t'as ta petite utopie anarchique. Tout va bien, jusqu'au jour où celui que t'as désigné comme régulateur, et ben en fait, hop, resserre la bride, cherche à contrôler quoi.	Critique écono
Entretien n°16	Non, pas à l'époque. Ça a été un tournant nécessaire dans le sens où ils voulaient se développer... ben pff. C'est ce que tu vois aussi. C'est-à-dire que si Blablacar était resté sur un modèle de gratuité, est-ce qu'ils auraient eu cette croissance-là en fait. J'en parlais récemment avec un pote. Blablacar en fait en étant gratuit, a touché un public qui était déjà sensible au partage, si tu veux. Blablacar en devenant payant, a pu améliorer sa com, sécuriser sa plateforme, etc. Et donc du coup, pour les initiés du collaboratif, si tu veux, c'était blasphème. Parce que ils ont restreint les libertés. Par contre, pour quelqu'un qui avait jamais fait du collaboratif, c'était plus rassurant parce que c'était un peu plus cadré. Et donc en fait, en restreignant les libertés, ils ont pu toucher un public plus large. Maintenant, la prochaine option, ça va être comment est-ce que ce public plus large, qui a fait le premier pas, par une plateforme un peu, enfin il y a des gens pour qui c'était un monde de faire un trajet en voiture avec des gens qu'ils ne connaissaient pas. Et maintenant c'est comment est-ce que ces gens-là qui ont fait le premier pas, t'arrives à leur faire faire le deuxième pas de la gratuité de la confiance, etc.	Représentatio
Entretien n°16	Ah ouais, GensDeConfiance c'est intéressant. Ce qui a fait que Blablacar a fonctionné, c'est qu'il y a la confiance de pair à pair. C'est-à-dire que tu vas accepter de monter dans la voiture d'un inconnu parce que d'autres personnes que tu ne connais pas ont dit que cet inconnu était digne de confiance. C'est ce qui manque aujourd'hui au Bon Coin. C'est-à-dire que, qu'est-ce qui fait que le mec qui propose son appartement où son vélo sur le Bon Coin, en fait c'est pas un arnaqueur. En fait il y a un site internet qui s'est créé, qui s'appelle GensDeConfiance. C'est une sorte de « le Bon Coin », sauf qu'en fait, tu vas voir les annonces que des gens de ton réseau.	Confiance
Entretien n°16	Le but de MakeSense en fait, c'est pour que le projet grandisse, il faut que les membres de la communauté s'améliorent, deviennent plus autonomes, plus indépendants plus efficaces. Sauf que ils vont être plus autonomes plus efficaces, en échangeant du savoir-faire. Et donc du coup, c'est pour ça que l'organisation a tout intérêt à faciliter en fait les échanges. En fait, en tout cas chez MakeSense, le trésor de la communauté c'est ses méthodologies. Donc en fait, là ça se rapproche plus du logiciel libre où t'as ce logiciel libre et en fait, c'est tous les contributeurs qui apportent leurs petites briques, et du coup le truc s'améliore, le truc s'améliore. Et derrière, les gens acquièrent plus de connaissances parce que chacun amène sa petite brique auquel il n'aurait pas pensé. Et c'est dans ce sens que là c'est émancipateur tu vois ?	représentatior
Entretien n°16	L'écologie passe à mes yeux par la décentralisation et le numérique facilite la décentralisation aujourd'hui, ouais.	Justification éc
Entretien n°16	Est-ce que le fondateur de Blablacar a vu le covoiturage comme un moyen qui permet d'économiser de l'essence, ou est-ce qu'il a vu une ressource qui n'était pas monétisée dans les sièges de voitures disponibles. Voilà. Donc ça va dépendre. Je pense qu'après, ça va dépendre en fait de chaque utilisateur tu vois. T'as un mec qui va choisir d'utiliser Blablacar parce que c'est moins cher que le billet de train. Par contre t'as une autre personne qui va choisir d'utiliser Blablacar parce que derrière, il va pas prendre sa voiture tout seul, et il fait ça pour des raisons... Je pense, ouais du coup, ça dépend de la motivation de chacun quoi.	Critique écolog
Entretien n°16	Même si les plateformes n'ont pas forcément directement intention d'être dans une forme de transition, ça rentre dedans quand même, mais malgré elles si tu veux. Tu sais, c'est comme si tu décides de... je sais pas, t'as 2 personnes qui vivent en bord de mer. T'as un mec qui va ramasser les déchets sur la plage, parce que il veut pas que ça pollue les océans. Et puis t'as un mec qui va ramasser les déchets sur la plage parce qu'il trouve ça dégueulasse, et quand il va faire bronzette et tout... Donc t'en as en fait qui part d'une vision purement hédoniste et collective, et l'autre qui est motivé simplement par un sentiment égoïste. Il veut simplement son petit confort. Les deux ont le même impact, mais sauf que t'en as un ça va être des arguments altruistes et l'autre une vision égoïste. ... Mais c'est ça qui est marrant sur la transition écologique, c'est que du coup les deux fonctionnent. De « isole ta baraque parce que tu vas faire des économies sur ta facture. » Plutôt que, « isole ta baraque parce que du coup, t'auras un impact plus faible sur l'environnement. ».Même si l'économique l'emporte je pense.	Représentatio
Entretien n°16	Alors, c'est légitime dans le sens où il y a un impact qui adhère sur l'environnement. Après, là où je trouve ça con, c'est que ben c'est des mentalités qu'il faut changer, c'est pas les comportements si tu veux. Donc finalement, tu fais que penser... enfin, tu fais que panser la plaie mais tu résous pas le problème à la racine quoi.	Représentatio

Entretien n°16	Ben par toutes mes pratiques, en fait. C'est-à-dire que du coup je suis dans tous ces mouvements, et tout ce qui m'intéressait, c'était ben ouais en fait, pouvoir faire avancer des projets sans chef, pouvoir en fait partager du savoir-faire pour s'améliorer ensemble. Ouais, c'était ça, en fait. En fait, s'affranchir d'une autorité régulatrice, et partager et collectiviser. Alors historiquement, c'est les ressources productives, mais aujourd'hui c'est le savoir-faire en fait. Voilà. Typiquement dans les Fablab, dans les espèces de coworking, dans tout ça en fait, tu mets à disposition la connaissance pour tous, tu favorises, tu facilites les échanges entre les individus sans qu'il y ait de contrôle par une quelconque autorité.	descendant/as
Entretien n°16	En gros il a une théorie qui est marrante. Il dit « l'invention de l'imprimerie a été une révolution, dans le sens où la connaissance a pu se diffuser ». Parce que avant finalement, c'était juste de la connaissance orale. Ensuite l'écrit a permis d'en transmettre, mais du coup c'était les moines qui écrivaient, etc., don il y avait un certain contrôle. L'imprimerie a permis de diffuser de la connaissance à fond, et les livres ont pu s'échanger sans qu'il y ait vraiment de contrôle d'une quelconque autorité. Et selon lui, l'invention de l'imprimerie a entraîné les lumières et la fin des monarchies en Europe. Derrière maintenant internet amène un nouveau paradigme. C'est que du coup, t'as plus un éditeur qui décide de transmettre un savoir, parce que du coup, pour pouvoir transmettre de la connaissance, il fallait pouvoir payer l'imprimeur, ou imprimer un journal, ou diffuser une émission sur une radio ou quelque chose. Aujourd'hui, avec internet, n'importe qui peut créer un blog et commencer à diffuser sa connaissance. Du coup t'as un nouveau changement de paradigme dans l'échange de connaissance, donc n'importe qui peut partager ce qu'il a sur le cœur et puis, aller consulter n'importe quoi aussi quoi. Et donc selon lui, cette nouvelle révolution d'échanges d'informations est amenée à une autre révolution. Laquelle ? La révolution anar ?	déterminisme
Entretien n°17	En fait, les bots ça va s'intégrer à mon avis à la panoplie social, quoi. C'est un n ouveau réseau social un peu tu vois ? Messenger c'est un nouveau canal comme Facebook est un canal tu vois. En fait, les… je pense que bientôt…les community manager… Les gens qui gèrent les communautés s'occuperont de Messenger aussi.	chatbot
Entretien n°17	Mais en fait, ça dépend de ce que tu achètes. Euh… si tu veux, Livebotter, nos clients il avait un taf de ouf de contenu quoi. Puis déjà on faisait des bots vraiment chiadés, tu vois. Enfin, on fait. Là je dis, je parle au passé puisque j'y suis plus mais ils continuent à faire des bots vraiment chiadés. Ça le community manager lambda, il ne le fera jamais. Après, un community manager lambda, il peut largement créer un bot sur un service quelconque en quelques heures et faire un truc plutôt correct. Et voilà, il y a un bot. Donc il peut le faire en fait c'est toute la différence entre faire un truc qui passe et faire un truc qui défonce.	Représentatio
Entretien n°17	En fait, tu es dans une conversation de groupe avec tes potes et là tu vas dire euh j'ai envie de prendre un verre venez, on y va en Uber, et là t'as Uber qui s'est intégré à ton cadre de discussion et tu pourras commander le Uber dans ta discussion, tu vois, donc c'est pas un chatbot dans le sens où tu vas pas parler à chatbot Uber, mais c'est quand même le même concept tu vois	chatbot, Intera
Entretien n°18	C'est assez ironique. Parce que nous on est même plus communautaire peut être que Facebook, qui est l'entreprise sociale quand même. Mais de toute façon, ça a toujours été comme ça. Ce qui nous distingue des autres, et sans vouloir cracher sur les autres Google ou Facebook qui je trouve absolument formidables et qui innovent etc. Mais elles restent assez peu tangibles et assez « upthere », tu vois ? C'est le truc un peu virtuel, ils sont 'derrière la vitre', tu vois ce que je veux dire ? Alors que nous, on est dans les tranchées quoi ! Nous on a des voitures dans la rue, on a des blocs de centaines de kilos de métal avec des gens dedans !	Echanges hors
Entretien n°18	Avant la tech, c'était un peu un truc à part, le truc quasiment self-contained, le machin, bon…. On laissait les geeks faire leur truc de leur côté. Vas-y, fais ma database, fais mon truc etc. Maintenant la tech, c'est devenu tellement énorme que ça devient utile dans plein de domaine. C'est vraiment ce que disait Mark Andreeson : « Software is eating the world ». C'est vraiment en train de pénétrer le reste du monde. Et là les gens se disent, « putain merde, ils ne restent pas de leur côté ces cons là ». Regarde Airbnb, regarde Uber, ça commence à avoir un vrai impact sur le reste du monde.	Représentatio
Entretien n°18	Cette fusion des couches réelles et virtuelles, c'est un des gros thèmes de Uber. C'est ce qu'on appelle « Le Bit et l'Atome ». En gros Uber, c'est la fusion entre le bit et l'atome. Donc oui, là où certaines boîtes restent sur le virtuel, Facebook par exemple, Uber est plus tangible. Uber, c'est messy : des fois il y a des accidents, des fois il y a des agressions. Et en plus à côté de ça, dans la vie des gens – et je ne parle pas des passagers, je parle surtout des conducteurs – c'est leur job ! si tu réfléchis, ils mettent le pain sur la table grâce à ça. Si Facebook est down, ça arrive, c'est un bug. C'est chiant pour la boîte, mais pour nous ? On va arrêter de regarder des chatons et on va se remettre à bosser. Au final, on est encore plus productif ! Alors que si Uber est down ! Déjà ça fait chier les passagers mais à la limite, ils ont des alternatives… Mais le conducteur… Tu lui dis : « Uber est down pendant une heure », c'est une usine de millions de personne qui s'arrête. On est dans la merde.	Rationalisation
Entretien n°18	Mais je vais te raconter une anecdote. Je venais d'arriver chez Uber, ça faisait quelques heures que j'étais arriver là. Et je travaille sur un changement sur l'application. Un changement hyper-minable tu vois. J'en parle avec un mec et il me dit : « fais hyper gaffe ». C'était un mécanisme de changement, d'annulation. Un truc basique quoi. Je lui dis : « ça va, 'faut pas déconner c'est un tout petit changement, il n'y a rien qui va se passer etc. ». Je lui dis « et au pire, s'il y a un problème, on a juste à updater l'application, les conducteurs retéléchargent la nouvelle version et tu n'as pas plus bug ». Et il me dit : « Imagine en Inde… ». C'est un très gros marché pour nous l'Inde. « Imagine en Inde, le mec il y a un forfait data de 200 mégas par mois. L'application elle fait 100 méga. Donc déjà avec ta mise à jour de merde, le mec il est sur la route, il est down pendant trois heures parce qu'en plus la connexion est merdique parce qu'il faut trois heures. Donc le mec, il doit attendre, se taper trois heures de boulot en plus et rentrer trois heures plus tard chez lui s'il veut faire son blé et nourrir sa famille », tu vois ? Et en plus tu lui bouffe la moitié de son forfait data et voilà… Et c'est là que je me suis dit : « Putain, si on merde, il y a des mecs en Inde, il y a des milliers de conducteurs en Inde, qui peuvent pas nourrir leur famille et qui sont paumés sur la route. Et ouais, et c'est là que tu te rends compte que… Et c'est vrai que nous, au jour le jour on est un peu insulé de tout de ça, au jour le jour on est dans ces bureaux de la Silicon Valley, on a de la bouffe gratuite, on a des canapés, on a des machins, mais on a une responsabilité. Et il y a une certaine conscience de ça.	travail, justifica
Entretien n°18	Et puis, franchement, on nous compare continuellement avec Airbnb mais pour moi ça n'a rien à voir. Et c'est un feeling qui est partagé entre les deux boîtes. Chez Uber, je sais que personne n'en n'a rien à foutre d'Airbnb. Et chez Airbnb, je connais des gens qui travaillent là-bas, ils en ont rien à foutre d'Uber. Et on dit souvent que c'est une comparaison qui n'est utilisée que pour écrire de mauvais articles. Ca n'a rien à voir, même techniquement. La relation non plus n'a rien à voir. Même le driver Uber, en général c'est quelqu'un qui veut faire partie d'une classe socio-économique supérieure, alors que dans le côté offre-demande de Airbnb, c'est l'inverse. Celui qui a l'appartement a tendance à avoir une classe socio-économique supérieure à celui qui l'héberge. Donc toute cette relation-là n'a rien à voir.	Représentatio
Entretien n°18	Tu vas souvent à Paris ? Tu prends souvent Uber là-bas ? Ben t'auras remarqué que les chauffeurs Uber à Paris, c'est des mecs de banlieue. Ni plus ni moins. Et j'ai vu les chiffres, je peux pas te les dire mais c'est une très très grosse portion, à 90%. C'est un tremplin social. Et moi, plusieurs fois à Paris, des chauffeurs m'ont dit : « si j'avais pas Uber, je serais en train de dealer du shit quoi ». On me l'a dit plusieurs fois. C'est un progrès social énorme. Et les politiciens en sont conscients et c'est une des raisons pour lesquelles par devant ils disent « on est contre Uber etc. » et par derrière : « ils sont heureux qu'on soit là ».	Représentatio
Entretien n°18	Tu t'inscris sur Uber comme si tu t'inscrivais sur Facebook, je veux dire, t'as pas d'entretien d'embauche quoi. Il y a juste le background check pour s'assurer qu'il n'y a pas de problème voilà.	Représentatio
Entretien n°18	Très peu non. Il y a peut-être des teams qui sont liées à ça. En fait, la manière dont on est organisé,t'as pas les ingénieurs ensemble, le marketing ensemble etc. C'est pour ça qu'on a des « functionnal entities », genre « UberPool »… Et en fait, chaque team est comme une petite start-up. Et là-dedans, tu as tous les moyens pour réussir. Entre cinq et vingt personnes. Dans une équipe, du coup, tu vas avoir des ingénieurs mobile, des ingénieurs web, des ingénieurs back-end, des designers, des project manager, des data analysts etc. Du coup, je pense plus à Uber comme une collection de petites start-up qui travaillent sous le même toit plutôt que comme un gros silo.	organisation
Entretien n°18	Ca arrive en fait trop peu souvent pour qu'on s'en préoccupe. Si ça arrivait plus souvent, on essaierait de forcer les gens etc., tu vois ? Mais ouais, non, c'est pas vraiment un gros problème.	Interaction - ta
Entretien n°18	Dans l'application en fait, tu vas avoir un truc qui apparaît avec une sorte de tuto en surbrillance. Après, il reste de la médiation humaine. Genre, tu as ce qu'on appelle les « Green Light Hub ». En fait, comme je te disais, Uber c'est aussi pas mal de mecs qui ne connaissent pas le truc, qui viennent d'un autre pays etc. Du coup, les chauffeurs, ils peuvent venir là, montrer leur permis, raconter s'ils ont des problèmes etc. Et tu peux aller les voir hein ? Et donc, tu verras, il y a plein de conducteurs qui y vont des fois pour poser des questions, des fois pour s'inscrire, pour leur apprendre comment fonctionne l'appli etc.	Représentatio
Entretien n°18	Tu as même des forums, il y a aussi un blog qui s'appelle le Ride Share Guy. Il donne des conseils, il court après des petits hacks, des trucs comme ça. Et c'est pas dans notre intérêt de le bloquer. Si la pratique est honnête, c'est bon. La plupart du temps, c'est juste des gens qui se file des tips sur comment utiliser la plateforme et puis voilà. Mais parfois c'est frauduleux.	idéologie no-c
Entretien n°19	Alors, non, non justement enfin c'est, c'est ça qui est pas mal, en fait. Le fonctionnement d'Uber en interne est assez, assez unique. Enfin pas forcément unique, mais c'est très… euh, c'est, c'est pas mal. En gros, il y a pas trop de bureaucratie, il y a pas trop de, comment dire, je perds mes mots-là, il y a pas trop de politiques on va dire entre les groupes, c'est assez ouvert. C'est-à-dire qu'en fait, toutes les semaines en fait on fait des, ce qu'on appelle des ** (00.35.09) et en gros ben… à tour de rôle on va dire, enfin c'est pas défini, mais ça se fait assez, assez organiquement comme ça, des personnes de finance* (00.35.19) une personne qui bossent sur Uber je sais pas moi, ** (00.35.22), par exemple, ou enfin, n'importe quel truc explique leurs… ce qu'ils ont fait, et en gros ben voilà on veut lancer ça à Atlanta par exemple, eh ben on a besoin de telle personne, qui veut faire, quoi. Donc à ce moment-là les gens en fait disent : ben, vas-y, moi je suis chaud. Donc ça, c'est vrai, qu'on, ça se faisait quand même mieux, puis ça… maintenant ça se fait quand même beaucoup moins, parce qu'il y a quand même beaucoup plus de personnes.	organisation
Entretien n°19	Alors ça c'est le, en gros le seul rempart contre les fraudes entre guillemet… Enfin, c'est pas le bon mot parce que ce n'est pas toujours de la "fraude". Mais bref, il y a pas, il y a rien de mieux en fait ben c'est la notation. Donc… euh, c'est le fait est que moi j'arrive donc je te conduis, tu montes dans ma voiture, on discute, ou pas d'ailleurs, ben si tu sors de ma caisse et que tout s'est bien passé, ben je te donne cinq étoiles, toi de même et puis le, le tour est joué.	Design, punitic

Entretien n°19	Ben il y a en fait, sur le, sur le site d'Uber en fait, t'as... si tu vas sur le... il y a une page en fait et ils expliquent en fait comment noter, en fait quelles sont les choses en fait looking forward tu vois. Et en gros ça explique ben, ben qu'il faut être cordiale, qu'il faut, qu'il faut noter de, de façon fair.	Education utili
Entretien n°19	Ben ouais, voilà. En fait en gros ils expliquent aux gens en fait enfin, et c'est pareil c'est pas une page qui est ultra, enfin... elle est là en fait, mais... c'est, c'est un peu comme les notes de service quoi, personne les lit, quoi. Je vais dire, bon ben là, c'est une petite page, hein, ça n'a rien à voir... c'est pas un truc qui fait cinquante pages, mais disons que ben, ben tu vois moi quand j'en parle de cette page à des personnes, ils sont pas au courant. Parce que pour eux ils ont l'habitude de noter, parce que depuis toujours, les apps tu notes tout en fait. Tu notes tout de A à Z, que ce soit une personne, un service, un bien, enfin voilà, tu rates quoi, tout le monde aime bien le rating, quoi.	Education utili
Entretien n°19	Le problème du rating c'est pas, c'est pas ce que Uber fournit, ou tout ça, ou ce que la personne fournit. C'est juste comment noter de manière qui make sense, enfin. Parce que c'est pas forcément, ça, ça reflète, il y a, il y a un côté personnel en fait dans l'équation qui, qui devrait pas être aussi important. C'est un peu difficile à mettre en, en mot, mais c'est plus ou moins ça, que je veux dire.	rationalisation
Entretien n°19	On parle pas mal de "communauté" en interne oui. Mais je trouve que c'est un terme qui est assez galvaudé dans la mesure où la communauté Uber ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'il y a des drivers, il y a des rider, il y a les employés, il y a des personnes externes, il y a plein de gens. Alors si on prend juste le cas des rider donc personnes qui utilisent Uber sans, sans conduire, qui montent à l'arrière, la communauté c'est des millions de personnes à travers le monde. Et puis voilà prendre le Uber à Paris, à Londres et à SF c'est pas la même chose. Eh bon bref, c'est pour ça... la communauté c'est... c'est pas tout à fait le bon mot. Euh, on utilise the same, le même service oui, mais c'est pas communautaire dans le sens où mon avis en fait, il impactera pas d'autre personne de sa communauté. Ils s'en foutent les gens, je veux dire enfin, le seul truc qui les impacte, c'est si je mettais à un mec cinq étoiles ou quatre, ça va s'amplifier sur la, la note du chauffeur et ça, ça sera visible. Donc la communauté qui va faire share le même driver va, va avoir une impression.	Représentatio
Entretien n°19	Ben oui c'est la communauté, la communauté des Uber drivers, ou riders ben moi je... Enfin ça quoi, enfin moi c'est je comprends ce que les gens veulent dire, parce qu'il y a pas d'autres, enfin moi je vois pas d'autres alternatives à expliquer, mais c'est plus, à la rigueur c'est pas communauté c'est juste utilisateurs. Point barre. Il y a pas de, c'est, c'est un... c'est pas communautaire, parce qu'il y a pas d'échanges plus que ça, quoi.	Représentatio
Entretien n°19	Voilà, c'est un peu le même principe pour Communauté versus Utilisateurs. Donc moi, je sais pas trop, quand on parle de communauté je suis en mode je sais pas ce que tu veux dire en fait. Ben, je vois ce que tu veux dire, mais je trouve qu'on arrive pas... On utilise pas le mot pour le bon usage.	Représentatio
Entretien n°19	Ouais, ah ! Bien sûr. Mais affreux ! Mais oui, oui, mais ça, c'est... parce qu'ils ont... ils trouvent que c'est, c'est un mot sympa. Quand on dit communauté on dit pas utilisateur. On dit ah ! Tiens Nicolas il fait partie de la communauté Uber. Ça, ça feel good, quoi. C'est pas genre : ah ! Nicolas, t'es un utilisateur Uber. C'est un truc plus froid. Tu vois. Donc... euh, mais aussi le truc c'est que toutes ces boîtes-là comme Uber, c'est cool. Ah ! Ouais putain, j'ai pris ça. c'est, tu, tu... c'est... t'es content d'utiliser parce que ça te rend un service, tu te dis ouais c'est, c'est cool. Du coup moi je suis un pas utilisateur, je fais partie de la communauté yeah	Représentatio
Entretien n°19	Ah ! Ah ! Oui. Alors ça... ça oui, alors... euh, alors je suis pas sûr qu'on utilise ce terme exactement, mais en gros genre dans toutes les grosses villes, donc à SF c'est le cas, on n'a un centre en fait, pour les chauffeurs. Donc en gros, c'est un peu comme le DMV. DMV en fait, c'est en gros c'est le, le, l'organisme en fait qui gère un peu le bureau grosso modo, enfin en gros c'est là que tu passes ton permis, c'est là que tu fais ta licence pour driving, et tout ça.	
Entretien n°19	En gros, en gros c'est un, c'est un office, c'est un peu comme, allez on va dire grosso modo on va dire comme l'ANPE, par exemple. Donc tu viens et tu prends un ticket, si t'as un problème en tant, en tant que... ben chercheur d'emploi t'as un, t'as un driver qui veut commencer, qui sait pas trop par où aller, toi t'as un problème bon bref tu viens, c'est, c'est à ** (00.50.51) c'est pas très loin, hein c'est... bof c'est loin d'ici quand même. En gros les chauffeurs y vont, et là, en gros t'as des employés sont là, et puis ben alors dites-moi ce que, ce que je peux faire pour vous, quoi. Ben, voilà, j'ai tel souci ou je, je vous file ma, mon imprimé d'assurance enfin bref, voilà quoi et il y a une personne en fait qui leur, qui résout leur problème comme ça, quoi.	Education utili
Entretien n°19	Et en face de ça en fait, donc ça, c'est... prenons un exemple vite fait hein, pour le cas d'un chauffeur par exemple, qui veut commencer. Il dit : « Ben tient moi je voudrais servir SF, enfin comment dire, faire mon service ici quoi, donc voilà, OK très bien, ben venez... en gros le, l'office dit venez quand vous voulez c'est du lundi au vendredi de telle heure à telle heure, le mec vient avec tel ou tel document, il vient, soixante personnes quoi il peut les faire venir en live, mais s'ils veulent ils peuvent aussi venir en personne, ils viennent en personne, tac et ils s'inscrivent et le, l'étape en fait avant que leurs apps oient activés, il va aller en fait... leur véhicule est vérifié en fait, il y a une, je crois une trentaine, trente ou quarante points. Et en gros, c'est un, c'est une sorte de garage en fait, sur un parking pas très loin c'est juste en dessous du pont-là.	Education utili
Entretien n°19	Ouais, ouais. Et en gros ils y vont, et puis ben là, t'as des mecs qui, des garagistes qui regardent les voitures, ben les portes, les freins, les, les machins et puis ben après ben une fois que... en gros une fois que ta voiture est bonne, ben en gros, c'est eux-mêmes qui activent la voiture, et puis après hop, ils peuvent directement prendre un ride direct.	Education utili
Entretien n°20	Et on s'est rendu-compte qu'en fait, au lieu d'avoir des, un système opportuniste qui permettait aux gens de livrer sur leur route comme c'est l'idéologie et qui permet de dire qu'on est collaboratif et que c'est pas un travail. Ben on est, on a plutôt eu des gens qui avaient besoin d'argent et qui prenaient toutes les livraisons disponibles, tout le temps. Ils s'en servaient pour travailler.	Action - intéré
Entretien n°20	Donc on a fait un gros gros travail d'éducation sur les utilisateurs qu'on avait déjà convaincus avec le message précédent... Parce que t'es bien obligé d'aller essayer de garantir quelque chose à des mecs qui ont jamais entendu parler de toi, tes vendeurs ils font pas des miracles. Et après, en fait amener les sociétés qui nous ont écoutés et qui ont compris un petit peu la valeur de You2You à passer sur un modèle plus collaboratif où ils comprennent et ils entendent que la livraison elle est pas garantie ou on garantit que ça se passe bien si elle se passe. Et que s'ils postent une livraison pourrie avec, qui est beaucoup trop grosse, ou qui va beaucoup trop loin au fin fond de la campagne, mais ils auront pas de livreur parce que il y a pas, des gens qui font ça de manière opportuniste.	Rationalisation
Entretien n°20	Alors on a réglé le problème collaboratif, de deux façons en fait. Dans l'expérience de l'application, c'est vraiment mis en avant que tu as une limite à 400 euros par mois et tu as un genre de jauge qui descend petit à petit, plus tu fais des livraisons jusqu'à être totalement vide. Du coup, quand il est vide, par défaut les gens arrêtent de le faire sans qu'on les bloque, c'est assez marrant. Et après dans la FAQ on répète, on explique pourquoi on limite à ça, pourquoi on peut pas laisser les gens en faire un travail, etc., parce que c'est pas suffisamment payé et que du coup si on faisait ça ben, on maquillerait du travail, etc.	amateur/pro,
Entretien n°20	Du coup on a un gros travail d'éducation et après ben grâce aux groupes comme tu as vu où on a publié ben, il y a un groupe sur Facebook, il y a un moment où je réponds à toutes les questions des gens où souvent des gens demandent d'être mieux payés, plus payés, d'avoir plus de livraisons, de pouvoir en faire plus par jour parce qu'on les limite aussi à 3 en même temps par jour. Et du coup, souvent on me pose la question de pourquoi on peut pas en faire plus et du coup on prend le temps d'expliquer, de vraiment définir pourquoi on a cette démarche-là. Donc c'est vraiment un gros gros travail d'éducation, et au support aussi parce que les gens peuvent contacter un support 24 heures sur 24 avec les problèmes avec la livraison enfin 24 heures sur 24, de 7 heures de matin à minuit quoi.	Représentatio
Entretien n°20	Il y a des gens qui essaient d'abuser, il y en a qui font plusieurs comptes, il y en a qui... mais en soi, la plupart le respecte parce que on est vraiment très humain dans la démarche, dans leur façon de parler avec eux, et on leur explique que de toute façon en fait s'ils abusent de ce système-là, et on le fait pas pour les emmerder, on le fait pour que ça survive. Et s'ils veulent tous les mois continuer à pouvoir avoir ces 100 euros, 300 euros en plus, ben il faut le respecter. Et il faut le protéger aussi, donc on a vraiment des gens qui nous disent des fois, ben lui il abuse, il prend trop de livraisons, etc. Ils essaient vraiment d'être garants avec nous du système ce qui est vraiment très agréable.	Interaction - ta
Entretien n°20	Sur Discord, ils discutent entre eux et on intervient pas. Et ça déborde parfois. Une fois, suite à cette limitation des 300 euros, ils se sont parlé entre eux sur Discord pour s'aligner et dire qu'ils faisaient grève quoi. Parce que nous on les a pas prévenus, eux ils nous ont pas prévenus pour non plus. Mais donc on a pu revenir en arrière, c'était au moment où déjà moi je partais. Et moi j'avais vraiment mis en avant ce coté là, il fallait vraiment communiquer avec les gens et notamment créer une communauté, créer quelque chose de fort. Et d'ailleurs je sais pas si tu l'as vu, mais quand j'ai dit que je partais sur le groupe, ils m'ont tous dit merci 1 000 fois.. Et du coup à You2You il y a des gens qui ne le voyaient pas ça, ce côté des choses, le côté communauté. Mais je crois qu'à force ils ont enfin compris quand des gens on fait grève, etc., que ils avaient des humains en face d'eux, il avait un peu oublié tu vois. Il y en a en fait à qui ne parlent jamais aux livreurs, ils les oublient un peu. Je pense que c'est aussi une erreur humaine, mais ça fait partie des raisons pour lesquelles je suis parti.	Représentatio
Entretien n°20	Ben alors le Discord, on l'a mis que récemment sur, ça doit avoir 2-3 mois. Donc d'abord on a vraiment itéré sur le groupe en fait, Facebook pour essayer de vraiment comprendre à qui on s'adressait, enfin moi j'ai fait ce travail-là de comprendre à qui je m'adressais si les gens comprenaient nos valeurs et j'ai commencé à créer le Discord quand on avait vraiment bien travaillé sur nos valeurs et rassembler les gens autour de valeurs au maximum, pour essayer d'avoir quelque chose de, de pas trop en affrontement quoi avec les livreurs, les users. Enfin, c'est ça. Et du coup ben, malgré que il a des fois des choses bon qu'on fasse qui leur plaisent pas, ils nous ont pardonné, mais ils sont venus communiquer pour dire ben ça c'est nul, c'est n'importe quoi et du coup on s'est platement excusé.	Echange agoni

Entretien n°20	C'est un travail que j'avais à faire qui était de construire l'application. Ben et du coup, j'ai, j'ai contacté et créé une communauté pour faire avancer l'application, et qu'on a étendu petit à petit, à communiquer avec les livreurs sur plein de choses en dehors des lieux de livraison. Les actualités de l'entreprise, qui on était... On a discuté comme s'ils étaient un petit peu, comme s'ils faisaient un peu partie de l'équipe, tu vois, de YouToYou. Et après, pour discuter des évolutions qui sont en termes de, de pricing, puisqu'on a fait les évolutions de l'algorithme de prix. Pour essayer d'être plus juste, puisqu'il y avait certains, il y a toujours des défauts sur ce que tu fais donc, et de faire évoluer et en ce qui concerne directement les livreurs, mais pas le design de l'application.	Représentatio
Entretien n°20	Ils avaient un groupe Facebook à eux et on a voulu les faire passer sur un Discord que nous on animait quoi. Le, le but, c'était de... d'intégrer le plus possible aussi pour qu'il y ait de plus en plus de gens dans, dans ce chanel de discussion en fait, parce que là on a quand même une minorité de la, de la communauté qui y est. Et on a demandé à en avoir beaucoup plus. Donc j'ai envoyé des e-mails, j'ai envoyé des notifications dans l'application en leur disant : « tu peux discuter avec les autres livreurs, maintenant tu peux discuter avec nous directement. ».	UXP, [uxp] rela
Entretien n°20	L'idée, c'était de... Discord c'était super bien de base, il y avait toutes les fonctions essentielles qu'on avait besoin pour communiquer oralement ou par message. Et l'idée voilà c'était de créer des salons par territoire : salon Bordeaux, salon Paris... Le but à terme, c'est de faire entrer dans ce système aussi les partenaires qui... parce que souvent dans des petites choses qu'ils arrivent pas à faire forcément, ou ils n'arrivent pas à communiquer avec le livreur, ou dans... dans les réseaux spécifiques c'est souvent, souvent les livreurs sont meilleurs que nous à répondre à ces questions-là, parce que c'est eux qui font les livraisons quoi.	UXP
Entretien n°20	Mais, mais l'histoire de channel, que tu peux pas du tout faire dans Facebook, c'était vraiment important pour nous. Pour pouvoir dissocier... là tu vois, les users ils ont commencé à se dire qu'ils pouvaient se faire des piqueniques entre eux, puisqu'ils font les mêmes trucs, discuter... Enfin, on a vraiment poussé la communauté un pas de plus voilà, et les gens peuvent se rassembler, ils s'aident entre eux, des fois ils disent « ah ! Je peux pas faire ma livraison » finalement, il était annulé, il demande à quelqu'un de la faire à sa place, enfin... c'est vraiment... Le but, c'est vraiment qu'on soit dans un système vachement humain et... un truc où t'as le droit à l'erreur, quoi.	UXP, entraide
Entretien n°21	Deuxième étape de la certification, donc c'est « test et information », donc, on a d'abord un test. On a essayé de regrouper 10 questions phares qui peuvent... qui peuvent se poser lorsqu'un KidySitter fait un accompagnement. Et en fait, on fait 2 choses. On leur fait lire des règles d'or, ce qu'on appelle les règles d'or. Donc c'est un PDF où on leur explique ce qu'il faut faire. Et ensuite, on vérifie qu'ils ont bien lu, et que ben quelque part, ils acceptent ces règles d'or, et ils les ont compris, et on leur faire passer le petit test. Donc, en fait ça se passe comme ça. On clique sur « passer le test ». Donc d'abord, on explique juste comment ça se passe. Quand on commence, il y a les règles d'or, donc ça ressemble à ça. Donc, une sorte de comme un jeu de l'oie, donc on dit voilà : « quand t'accompagnes un enfant, avant de candidater qu'est-ce qui se passe ? ». Donc par exemple, « je m'engage à me rendre disponible au moins 30 minutes avant le départ du train etc. ». Qu'est-ce qui se passe par exemple si l'enfant a envie de faire pipi ? Est-ce que... parce qu'il peut y avoir des questions du style « est-ce que s'il est trop petit, on se dit qu'on va aller vers les toilettes avec lui, est-ce qu'on ** (0:14:54) si jamais il peut arriver un problème », des choses comme ça. Donc la personne doit mettre qu'il a lu, et qu'il passe le test. Et ensuite derrière en fait, on a... ça reprend globalement les mêmes choses. Donc, ce n'est pas compliqué puisqu'il suffit de bien le lire. Et on pose une question quoi. Donc du coup, il y a un test, il y a 2 chances, et là, on valide totalement la personne, si au bout de 2 chances, il n'a pas réussi, sachant qu'au milieu, on rappelle les règles d'or, on l'incite à les lire, normalement si on est attentif, il n'y a pas de problème quoi.	Education utili
Entretien n°21	Donc là en gros, on arrive sur une page, alors là avec Skype et le truc-là ça va planter, je ne le lance pas, mais en gros c'est tout bête, on appuie sur « enregistrer la vidéo » ici, et puis ça allume le webcam. Ça filme la personne, et elle a 40 secondes en fait pour se présenter et autant d'essais qu'on veut, on peut les lui refaire. Et là ça arrive directement chez nous. Ici, on donne un petit peu des aides, donc voilà « texte d'aide », on donne un texte à trous un petit peu pour s'inspirer. On donne les conditions donc 40 secondes maximum, nombre d'essais illimités, voilà.	Education utili
Entretien n°21	Donc, on voit en fait la personne, sa vidéo. Par exemple, si la vidéo est bien, mais qu'on veut donner des conseils, on peut donner des conseils à la personne et dire de la refaire	Education utili
Entretien n°21	La vérification des profils vidéos c'est entre service client et community manager, parce qu'il y a un lien direct avec le service client, puisqu'en fait quand ça ne va pas, il faut ben... rentrer en contact avec les personnes. Mais par contre... Est-ce qu'il y a quelqu'un qui s'exprime un peu mal, on va les laisser ou pas ? Est-ce qu'on a envie... Quelle image on a envie de laisser à notre communauté quoi ? Donc oui, je dirai un peu entre les deux quoi.	rationalisation
Entretien n°21	Je pense ça rejoint un petit peu ton sujet. En gros, on a fait quelque chose qui s'appelle le « centre d'aide » ici. Donc là c'est en petit, mais ici en fait, si on clique sur le « ? » en haut, il apparaît là. Et en fait, on a essayé justement pour à la fois décharger notre service client téléphonique, ben qui nous prend du temps et pour que les personnes aient une réponse plus rapide, où on prend son téléphone, prendre soin de composer le numéro, parfois c'est plus long que de lire une ligne. On a regroupé des questions classiques en fait ici. Donc voilà, on voit si on est parents, KidySitters, il y a des thèmes en fait : sécurité et confiance à... donc voilà, quand je clique sur sécurité et confiance, on voit qui sont les KidySitters par exemple. On a une explication... donc ça c'est ce qu'on a fait pour l'automatisation du service client, mais là c'est un petit peu comme le coût de la certification, même si on automatise et qu'on essaye de faire des questions fréquemment posées et de mettre des réponses par écrit, là il y a forcément une partie des questions qu'on ne peut pas deviner qui sont à l'oral, et voilà quoi.	Education utili
Entretien n°21	La grande problématique dans la conso collaborative c'est... d'essayer de faire en sorte qu'il n'y ait jamais de graves problèmes. Alors des problèmes, on peut en avoir de retard, des choses comme ça. Bon ben, ça comme tous les services, il faut s'y attendre et ça peut arriver. Par contre, c'est pour ça qu'on a tout fait avec cette certification, tout notre possible en tout cas, pour qu'il y ait pas un fou qui accompagne un enfant et qui fasse n'importe quoi. Donc là, oui c'est quelque chose... une chose à laquelle on fait attention, et c'est comme ça qu'on y remédie quoi.	Echanges hors
Entretien n°21	Donc au niveau de la structure de coût, c'est une différence énorme. Après ça permet aussi d'être effectivement... je n'ai jamais vu, honnêtement je n'ai jamais vraiment vu, pourtant t'as certainement raison, et comme l'argument marketing, on va dire pour les parents, mais ça permet d'être plus... quand c'est automatisé en fait on est plus sûr quoi.	Rationalisation
Entretien n°21	Normalement, on a un petit tchat bot, en bas à droite, ouais donc, en gros ce qui est assez intéressant avec ce truc c'est qu'on peut voir en fait à quel niveau en est l'utilisateur sur le site, c'est-à-dire quelles pages il a vu, sur quel ordinateur il est, c'est assez, c'est assez puissant. Et au moment opportun en fait, lui poser une question automatiquement, donc nous on ne fait toujours rien, on est en train de bosser sur autre chose. Et si la personne répond, là on est prévenu et on commence la conversation. Je ne sais pas si t'avais déjà entendu parler de ça ?	Education utili
Entretien n°21	Donc en fait, ce qui se passe c'est que sur ce tchat bot, de l'autre côté de l'écran, nous on peut mettre des règles, donc pour être plus précis, on peut dire par exemple « si la personne est sur la page de paiement, que ça fait 30 secondes qu'il a pas quitté cette page, et que, je ne sais pas moi, qu'on n'a jamais encore discuté avec lui ». Donc ça, ça fait 3 conditions en fait qui montrent que ben, on ne va pas être lourd parce que on n'a jamais discuté avec lui. Il est sur une page critique, et il est en train d'hésiter, puisque ça fait 30 secondes qu'il est là. À ce moment-là en fait, on va pouvoir lui poser une question, et dire ben à chaque fois qu'il y a quelqu'un qui se retrouve dans cette situation-là, automatiquement le tchat bot va demander « bonjour, est-ce que avez besoin d'un conseil ou d'une question ? » quoi. Et en fait, ce qui est vachement intéressant au niveau de l'ergonomie du temps qu'on y passe, c'est qu'on n'a pas besoin d'aller chercher à la main toutes ces personnes qui sont dans cette situation-là, mais en fait ça se fait tout seul, et si la personne ne répond pas, ben, il se passe rien. Et si la personne répond, là ça ouvre... ça sonne en fait sur l'ordinateur, ça ouvre une fenêtre. Et là, on peut continuer la conversation.	chatbot, Educa
Entretien n°21	En fonction du stade d'avancement de l'inscription de la personne en fait, le chatbot peut envoyer des codes promos. C'est-à-dire qu'on a dit « bon ben voilà, ça fait 15 jours que t'es pas... que t'es inscrit, on voit que t'as pas mis ta carte bleue encore, allez, on est sympa, on te donne un code promo pour que tu ne payes que tant ». Et en fait du coup, la personne a un code automatique en plus.	chatbot, Ratio
Entretien n°21	Le tchat bot a une fonction commerciale et de service client, mais de service client, en apportant la bonne question au bon moment. C'est-à-dire qu'au lieu de poser une question à tous les gens qui se connectent sur la page, alors qu'ils sont juste en train de découvrir la page d'accueil. On attend de se douter. Alors, on n'est jamais sûr, parce que c'est que des termes techniques, on attend de se douter qu'il est en train de se poser une question en fait. Notamment par la mesure du temps depuis lequel il est sur une pag	chatbot, Public
Entretien n°21	Nous, community management, on voit surtout ça comme animer les réseaux sociaux en fait, et donner en fait un petit peu une dynamique à la communauté.	Représentatio
Entretien n°21	Ca donne une sorte d'âme en fait à l'entreprise. Pour moi c'est ça le rôle d'un community manager. Alors que tout ce dont on vient de parler, c'est soit des rôles de techniques, c'est-à-dire que tu vois vraiment l'optimisation, c'est très matheux quoi.	Représentatio
Entretien n°21	Effectivement, il y a une notion de relation client [...] Mais relation client personnalisée. C'est bête mais nous, on a une sorte de règle qui est de tutoyer les utilisateurs. On trouve ça plus sympa. Et du coup ça, ça fait... effectivement, ça devrait être certainement le rôle d'un community manager, mais il faut que tout le monde le sache quoi.	Représentatio

Entretien n°21	Ça c'est sûr. C'est en gros, la seule... c'est une sorte de balancier quoi, la seule raison pour laquelle on ne demande pas toujours plus d'informations, c'est qu'à force de faire ça, les gens ne vont plus vouloir s'inscrire, parce que de l'autre côté de la barrière, il y a quand même tous les KidySitters qui doivent remplir tout un dossier, donc plus on le rend difficile, moins il y en aura. Mais sinon, je pense qu'il n'y a pas de limite. Il faut savoir hiérarchiser pour ne pas présenter un dictionnaire aux parents, mais je pense que... On nous reproche parfois qu'il n'y a pas assez d'informations, je pense que ça ne s'arrêtera jamais.	rationalisation
Entretien n°21	Ouais, effectivement ben ça en gros, c'est assez simple. Chaque fois qu'il y a un voyage, le lendemain il y a un mail qui part automatiquement, qui invite chacun à laisser un avis à l'autre. Et du coup, suite à ça, il y a un avis avec un texte, et une note sur 5 et ben après, il y a une moyenne qui est affectée à la personne, comme sur beaucoup de services quoi.	notation
Entretien n°22	L'environnement, la planète, la santé, le soutien des agriculteurs étaient des facteurs importants. Le fait qu'il existe des "déserts alimentaires" aussi. J'ai travaillé en 2010, j'ai travaillé, j'ai obtenu une sorte de bénévole rémunéré pour la Conférence sur la sécurité alimentaire ici à Montréal en 2010 et vous savez, j'ai vraiment pu voir quelles sont les données, ce qui se passe et vous savez que c'est aberrant, le gaspillage d'un côté avec les besoins de l'autre. Donc j'espérais vraiment que la plateforme serait un moyen de donner du pouvoir aux personnes dans tout ça, que toutes ces petites actions pourraient en quelque sorte ... Je ne sais pas si c'est idéaliste ou quoi que ce soit, mais toutes ces petites actions qui mises bout à bout comptent.	Justification éc
Entretien n°22	J'ai deux partenaires et puis j'ai une femme qui est la responsable de la communauté.	organisation
Entretien n°22	La grande surprise pour nous était que nous avions vraiment deux marchés, ce n'est pas comme si je vais créer les plats et les vendre, donc je n'ai qu'un marché, je dois stimuler deux marchés, ce qui est extrêmement difficile. Quand nous avons commencé, nous n'avions pas beaucoup d'argent, alors sur qui nous concentrer ? Les publicités se concentrent-elles sur ce que nous appelons les mangeurs, les publicités se concentrent-elles sur les cuisiniers? Nous devons nous concentrer sur les cuisiniers, ça va être difficile de trouver des gens qui veulent partager, c'est un nouveau concept et c'est l'offre sur la plateforme. Nous ne pouvons pas amener de mangeurs si nous n'avons pas d'offre. En tout cas, c'est ce que nous nous sommes dits. À notre grande surprise, les cuisiniers ne sont pas difficiles à trouver, pas du tout.	Représentatio
Entretien n°22	Du point de vue de la gestion des risques, au début, j'ai rencontré presque tout le monde, enfin soit moi, soit un membre de l'équipe, juste pour savoir qui attirions sur cette plateforme.	one-one, Educ
Entretien n°22	Et puis, bien sûr, nous avons un système d'examen par les pairs, donc comme dans toute économie collaborative entre pairs, vous ne voulez vraiment pas un mauvais examen, donc les gens travaillent extrêmement dur.	Confiance, not
Entretien n°22	Par exemple, nous collaborons avec un autre groupe appelé The Cookers la semaine prochaine et nous organisons un repas-partage. Parce que nos cuisiniers ne se sont pas nécessairement rencontrés, donc je dis: «Pourquoi ne venez-vous pas et apportez-vous simplement un plat que nous allons et nous allons rencontrer certaines personnes et donc vous pouvez vous rencontrer autre." Parce que je pense personnellement que j'aime l'idée d'un effet village, personnellement je veux rencontrer les gens en face à face pour savoir: est-ce la bonne plateforme? Puis-je faire mieux? C'est épuisant, je ne sais pas si c'est le bon...	one-one, Echa
Entretien n°22	Encore une fois, parce que j'ai vraiment pensé, c'est un nouveau concept, la confiance est un facteur énorme dans ce domaine, donc j'avais besoin de me sentir rassuré que les cuisiniers étaient de bonnes personnes formidables. Et ils le sont, ils le sont vraiment. Ce que je trouve cependant, c'est que la confiance est toujours un problème et c'est maintenant l'autre côté qui est les mangeurs. Qui sont ces gens?	Confiance, Act
Entretien n°22	Nous encourageons les cuisiniers, les cuisiniers reçoivent un guide et il dit: «Parlez-nous de vous-même, mettez des photos de vous-même, mettez des photos de votre cuisine.». Qui vous êtes, montrez que vous êtes une vraie personne.	Education utili
Entretien n°22	Je voudrais donc que la plateforme soit source de pouvoir pour les gens au sens de se dire «vous aimeriez rencontrer quelques voisins de plus, voilà, Cynthia, et peut-être vous pourriez tous partager et échanger sur différentes spécialités et partager la nourriture, apprendre à vous connaître dans le voisinnage etc. Parce que j'adore cette vile mais c'est trop grand et on ne connaît même pas son voisin !"	Représentatio
Entretien n°22	Donc voilà oui, jaimerais que la plateforme crée un effet village dans chaqye communauté que ce soit une communauté ethnique, un quartier physique, une école, c'est juste pour aider tout le monde à mieux se connaître en utilisant la nourriture comme élément de partage quoi.	Action - intérê
Entretien n°22	Je veux dire, ça fait un an que nous existons, et nous avons des données vraiment volumineuses, 1200 personnes sur le site, 200 qui se sont inscrits comme cuisiniers mais c'est pas du tout suffisant, c'est pas le nombre de transactions que j'aurais aimé voir. Nous examinons donc maintenant tout cela. Pourquoi ça ne marche pas ? Qu'est-ce qui doit changer ? Que devons-nous faire ?	Rationalisation
Entretien n°22	Le gros du travail, c'est éduquer les cuisiniers. Nous ne les filtrons pas beaucoup avant de continuer, mais en détectant ainsi... la détection de ce qui pourrait ne pas se produire, c'est là que les données sont pratiques.	Education utili
Entretien n°22	Les investisseurs, c'est compliqué. Ils investiraient dans notre entreprise qui est une plateforme technologique si elle avait une énorme communauté.	engagement, F
Entretien n°23	Les marques "collaboratives" cherchent à créer un sentiment d'appartenance, un sentiment d'appartenance chez, chez leurs utilisateurs. Ca sert à ça de créer des "programmes ambassadeurs", de "gamifier" l'interaction.	reconnaissanc
Entretien n°23	Les marques 'collaboratives' doivent créer un sentiment d'appartenance chez leurs utilisateurs. Ça sert à ça de créer des 'programmes ambassadeurs', de 'gamifier' l'interaction. Ça part de l'idée que dans tout groupe humain, tu vas avoir des gens potentiellement néfastes à ton service ou à ta communauté parce que, pas satisfaits, parce que levés du mauvais pied ou je ne sais quoi. T'as un ventre mou qui, qui va... va pas du tout jouer le jeu. En revanche, le but c'est d'avoir un groupe de gens qui vont être prescripteurs de ton produit pour canaliser ces gens-là et en tirer le max	Fidélisation, Pr
Entretien n°23	Alors, une relation client oui, une chat box oui et non. Après il y a une grosse boîte de solution intercom qui ont programmé des scénarii de conversation. Donc en gros, si la personne pose une question qui contient certains mots-clés, on va lui proposer par défaut des contenus qu'on a produits, la vidéo de training, des choses comme ça etc. Et si c'est une question qu'on n'arrive pas à identifier, alors elle va popper dans notre slack, et la première personne qui a des minutes à tuer elle va regarder elle va dire « ah ben tiens je réponds à ça. »	Optimisation -
Entretien n°24	Voilà, et on n'ose pas se parler, et euh, et l'ascenseur c'est, c'est beaucoup trop proche au niveau de nos bulles, machin, bidule, truc, confort de être à l'aise de discuter, on est beaucoup trop proche pour être à l'aise pour discuter avec des gens dans un ascenseur, donc en gros incapable de, d'échanger de manière confortable. Et on n'a plus la cage d'escalier où on se croisait avant, donc il y a plus les lieux de, d'échange, il y a, il y a plus de raison d'échanger, il y a plus de lieux confortables pour échanger entre voisins. Et donc aujourd'hui, tu te retrouves avec des immeubles, avec des gens qui vivent les uns sur les autres, mais qui ne se connaissent absolument pas. Et donc, c'est dans ce cadre-là que j'avais construit ma première plateforme.	Représentatio
Entretien n°24	Après, la question c'est comment tu peux vivre des petites communautés, autonomes. Parce que du coup... t'as trop d'actualités quoi. On n'est pas sur du Twitter, du Facebook ou t'as une quantité de choses qui font que les gens vont avoir un usage systématique.	Représentatio
Entretien n°24	fo en temps r	
Entretien n°24	En fait, il faut vraiment être capable de pousser l'information pour les faire venir sur la plateforme. Et, et de leur faire poster du contenu, et de les faire répondre et de faire réagir, etc. quoi. Et de la même manière, après c'est, on avait ce premier outil qui était la newsletter, et après, on est rentré avec la, les applis et de la notification push. Et on voit la notification push, on y est arrivé parce qu'en fait, ça permet de créer l'instantanéité.	engagement, F

Entretien n°24	Pour le mec, pour le mec qui commence, on a en gros un guide et, enfin, qui est assez simple hein, mais qui est vraiment, parce qu'en fait, c'est un mec, qu'il prenne en main l'outil	Education utili
Entretien n°24	C'est ça en fait, c'est le le mythe de la "perçeuse". C'est tellement ça. C'est-à-dire, une plateforme gratuite machin, et derrière on vient un peu prendre une comission... mais louer une perçeuse... enfin, le jeu, le jeu c'est la friction que tu vas avoir dans un process pour un bien aussi simple que ça. Mais c'est, jamais de la vie les mecs vont faire ça quoi. Le jeu pour moi, c'est de dire, avec un réseau on peut réussir à construire une communauté de confiance. Il y a un mec qui dit, « j'ai besoin d'une perceuse » et un mec qui dit « vient la chercher chez moi », il vient la prendre, il perce et puis c'est tout. Il y a même pas, il veut donner de la thune, il donne de la thune, tu vois ce que je veux dire. Mais en fait venir le chercher en fait, on va dire structurer l'échange, sur ces trucs-là, je pense qu'il y a un moment où nous, on est sur des communautés où le jeu en fait c'est... Construire la confiance dans le groupe, et finalement derrière, il y a une partie des échanges qui doit se fait offline et sur laquelle on a pas prise.	Représentatio
Entretien n°24	Non. Enfin je veux dire on vérifie pas quoi, mais on n'incite pas. On force la photo au démarrage à la création. Euh, parce que ben en fait, à partir du moment où tu le forces pas au démarrage les types le font jamais, et qu'en fait en vrai, ça a un impact lourd sur, ben c'est toujours pareil, le réel quoi.	engagement, r
Entretien n°24	C'est euh... Et complètement, je trouve qu'on n'a pas de volume suffisant aussi pour être capable de faire des trucs de vraiment... de score, de notes entre les gens etc.	mesure, Ratio
Entretien n°24	Voilà, mais ça, c'est... Parce qu'en fait aujourd'hui c'est notre seul levier d'utilisation. Et puis après, c'est toujours pareil, c'est que sur du réseau ouvert où t'as de la masse, et où t'as un besoin de faire jaillir les choses performantes, euh... En fait, tu as une capacité en fait on va dire à travailler la data et à optimiser beaucoup de choses. Quand nous on était à 30 personnes, ben on a pas... l'échantillon à l'échelle du groupe de 30 personnes est beaucoup trop faible quoi.	mesure, notati
Entretien n°24	Ben, j'imagine seulement, mais en fait après euh... (silence), bon pour moi c'est euh... (soupir) ben c'est juste que ça va être des outils qui vont me permette de stimuler ta création de communautés ou consolider de la création de communautés, mais par contre ce qui est certain c'est qu'en fait, tu ne seras jamais maître de la communauté que t'auras créée.	descendant/as
Entretien n°24	Tu le vois partout et que (silence) l'outil, le net fait que ben t'as des gens qui s'expriment comme des gros barbares sans arrêt. Mais qu'en même temps aussi, ben c'est quand même dire des choses. Et de provoquer l'échange et de provoquer la rencontre.	Echange agoni
Entretien n°25	Le problème que nous avons, cependant avec cette plateforme c'est le vieux problème que beaucoup de gens de la technologie ont, qui est "Construisez-le, ils viendront"... Mais ça ne fonctionne pas comme ça. Il faut aussi travailler l'engagement. Donc l'enjeu c'est de dire : "regardez ce que nous pouvons faire !" Nous pouvons, vous savez, - réduire votre taux de désabonnement. Nous pouvons aider à identifier les acheteurs dans ce ... Nous pouvons voir qui sont les influenceurs - et les amener à influencer les décisions d'achat des gens etc.	Rationalisation
Entretien n°25	C'est ça en fait notre valeur ajoutée. Ce n'est pas du marketing individuel ... ce qui est vraiment puissant et ce n'est pas du marketing de diffusion, où ce ne sont que des canaux. C'est autre chose, c'est le pouvoir de l'engagement - en insistant notamment sur les logiques de bouche à oreille.	engagement, F
Entretien n°25	Le problème est, lorsque vous essayez de grandir, c'est "où sont les données" ? C'est comme chercher une aiguille dans une botte de foin. C'est donc là que nous avons une plateforme de marché. Donc Near Me c'est une plateforme de marché qui aide les gens, les marques comme les entrepreneurs sérieux, généralement les entrepreneurs qui ont au moins un horizon de deux à trois ans ... à créer ce que nous appellerions une communauté d'intérêt et de pratique	Représentatio
Entretien n°25	Pourquoi s'intéresser aux communautés de pratique ? Ce sont eux qui ont le plus confiance, c'est là où est la confiance. Et la confiance est donc la valeur fondamentale pour créer de l'engagement. Et c'est là que les gens commencent généralement à aller, dans ces créneaux. Donc, ce que nous faisons, c'est de fournir le logiciel qui permet de construire ces communautés à des acteurs du collaboratif, mais aussi au-delà.	Représentatio
Entretien n°25	Avant cela, tout le monde était sur Facebook et créait des groupes, et le faisait, et Facebook était propriétaire des données. C'est génial mais vous ne possédez pas les données. Notre logiciel ramène la communauté et les données de votre côté.	rationalisation
Entretien n°25	Les marques convainquent les gens d'entrer dans une communauté. Tout tourne autour de la marque.	Représentatio
Entretien n°25	Avec votre plateforme, vous pouvez faire ce que vous pensez être bon pour votre communauté, ce qui n'est pas le cas avec Facebook, un groupe Facebook par exemple. Cela n'empêche pas de laisser de la place à la communauté. Du coup, avec notre solution, le contrôle créatif complet, l'expérience utilisateur, les fonctionnalités et les fonctionnalités sont entièrement définis par les besoins de cette communauté, et non par l'entreprise.	engagement, c
Entretien n°25	Je pense que dans les communautés de pratique seront toujours essentielles. Je pense que les bots et les algorithmes aideront et créeront des gains d'efficacité, mais ils ne remplaceront jamais la pensée stratégique ou la créativité. Ce ne sont que des programmes, ils n'ont pas d'âme, ils ne le feront jamais. Ils n'ont aucun instinct. Tout ce qu'ils peuvent faire, c'est gérer les quantités très limitées d'informations à partir des données qui leurs sont fournies. Interviewer: Mm	Représentatio
Entretien n°25	Vous pouvez essayer de capturer cette créativité ceux-ci avec un logiciel, mais en fin de compte, il faut que ce soient les interactions humaines qui déterminent si quelqu'un est un bon ou un mauvais acteur dans cette communauté.	Optimisation -
Entretien n°26	J'avais, j'avais littéralement accès à des milliers de personnes qui reprenaient mes messages, qui les distribuaient et c'est comme si moi, alors que j'étais en agence parce que Mozilla ne pouvait pas recruter des des gens à temps plein, comme si moi, en agence, j'avais en fait des, des milliers de micro-agences qui étaient en fait une... une communauté qui faisait ma communication et qui faisait mon... mon évangélisation, si tu veux. Donc ça c'était... c'était vraiment une forme de... d'apprentissage qui était vraiment très très intéressante et très très stimulante. Et ça m'a beaucoup appris sur le développement, l'interaction que tu peux avoir entre les communautés en ligne et la communication.	culture numér
Entretien n°26	Pour moi, c'est même un... un élément crucial, c'est-à-dire que sans une communauté de base... ben en fait, c'est très difficile de faire de la communication, ou alors, sans une communauté de base, c'est pas de la communication, c'est de la publicité. Simplement, parce que si tu as une communauté de base, ces personnes-là vont augmenter, distribuer ton message et vont faire l'évangélisation pour toi, en fait une chambre de résonnance absolument extraordinaire.	Représentatio
Entretien n°26	Si tu n'as pas une communauté existante, hé bien, tu es réduit à faire plus de la publicité, dans le sens où il va falloir que tu pousses ton message, de manière très... – comment dirais-je – très synthétique, dans la mesure où c'est à toi, avec ton budget et avec tes, tes moyens de... de mettre ton message sur le plus de supports possible et ben ça devient de la publicité, dans le sens où si tu n'achètes pas les espaces avec des adwords ou des publicités Facebook, tu achètes tes espaces avec... avec des relations publiques ou avec... avec de la publicité offline à proprement parler.	Publicité, Repr
Entretien n°26	Mais le fait est qu'il y a, il y a cet héritage aussi des personnes qui, qui voulaient convaincre leur prochain de... du bien d'internet pour accéder aux informations et pour accéder proprement à l'internet, du bien d'avoir un navigateur qui tienne la route, comme Firefox.	logiciel libre, R
Entretien n°26	Et tout ça, hé ben en fait, c'est parce que le produit est ouvert, parce que les gens d'Android ont compris l'intérêt d'avoir une communauté de développeurs très active. Les gens d'Android fournissent la plateforme et ce sont les développeurs qui fournissent les app. Et donc il faut qu'il y ait cette communauté de gens qui s'approprient le produit et qui... et qui soient très... – comment dire – très... très dynamiques sur les... les conversations qui se passent sur les... sur les forums liés aux produits. Ce n'est pas du tout un produit qui est... pardon, pardon. Ce n'est pas du tout un forum qui est contrôlé par Google, je suis à peu près certain qu'il n'y a personne de... de Google qui va officiellement y aller et dire : « Bonjour, je suis développeur Google, et... parce que votre idée... est mauvaise, dangereuse ou je ne sais pas quoi ». En revanche, je suis à peu près certain qu'il y a beaucoup de personnes chez Google qui regardent ces forums... parce que justement, c'est là qu'il se passe beaucoup de choses.	logiciel libre

Entretien n°26	Et tout ça, hé ben en fait, c'est parce que le produit est ouvert, parce que les gens d'Android ont compris l'intérêt d'avoir une communauté de développeurs très active. Les gens d'Android fournissent la plateforme et ce sont les développeurs qui fournissent les app. Et donc il faut qu'il y ait cette communauté de gens qui s'approprient le produit et qui… et qui soient très… – comment dire – très… très dynamiques sur les… les conversations qui se passent sur les… sur les forums liés aux produits. Ce n'est pas du tout un produit qui est… pardon, pardon. Ce n'est pas du tout un forum qui est contrôlé par Google, je suis à peu près certain qu'il n'y a personne de… de Google qui va officiellement y aller et dire : « Bonjour, je suis développeur Google, et… parce que votre idée… est mauvaise, dangereuse ou je ne sais pas quoi ». En revanche, je suis à peu près certain qu'il y a beaucoup de personnes chez Google qui regardent ces forums… parce que justement, c'est là qu'il se passe beaucoup de choses.	logiciel libre, d
Entretien n°26	Ces gens-là en fait ont une identité, ces gens-là acquièrent une certaine forme de statut auprès de… de leurs pairs dans… dans cette communauté et tu vas avoir des personnes qui deviennent des… des experts et qui ne font absolument pas partie de… de Google, ils ne sont même pas rémunérés par Google mais ce sont des experts qui vont répondre aux questions de leurs pairs tout simplement parce qu'elles ont… ou ils ont acquis cette… cette expertise et ce… cette expérience et cette connaissance sur le produit qui leur permet de… d'aider leur prochain.	reconnaissanc
Entretien n°26	Je crains en fait… je crains dans ces exemples qu'il y ait beaucoup de… de contrôle de la part des… de la part de Uber ou de Airbnb,	descendant/as
Entretien n°26	En revanche, là où Lyft se différencie, c'est sur la culture. Et… et sur la création justement d'une communauté. Les chauffeurs Lyft sont encouragés à montrer leurs différences et puis, à… à être un petit peu plus eux-mêmes. Et du coup, les… les chauffeurs Lyft où tu… tu retrouves plus cette notion de… de communauté dans la mesure où ben il y a des formes d'entraide.	entraide, desc
Entretien n°26	Les chauffeurs Lyft ne vont pas hésiter aussi à… à poster sur Instagram leur… leur comment dirais-je, leur… leur voiture ou comment est-ce qu'ils essayent de mettre le, leur… leur… comment est-ce qu'ils font leur… leur… trajet. Comment est-ce qu'ils feraient… comment est-ce qu'ils font leur trajet de manière un petit peu plus originale ? Ils donnent une expérience un petit peu différente par rapport à… par rapport à un taxi ou à un chauffeur Uber. Et par exemple je me souviens pour Halloween, ils avaient fait des choses assez extraordinaires où le chauffeur Lyft pour Halloween qui… qui avait sa voiture la mieux décorée… avait quelque chose et du coup, ça avait donné… ça avait donné des choses, des choses très très intéressantes. Et… et du coup ben les… les personnes qui étaient dans les voitures prenaient des… des photos dans la voiture. Il y avait… il y avait vraiment de la création de contenu assez intéressante à ce niveau-là et qui dépassait simplement le cadre d'une opération commerciale.	reconnaissanc
Entretien n°26	Je pense… Je pense très sincèrement que, une communauté en fait est la meilleure chose qui puisse arriver à une marque parce qu'en fait, tu… tu transformes tes utilisateurs ou alors tes clients en fans. Et… par contre, c'est… c'est un instrument très dangereux et c'est un instrument très délicat à manier. Pour une marque en fait, il y a la tentative de vouloir contrôler ça de manière un petit peu trop étroite ou de manière un petit peu trop maladroite et dans ce cas-là, ça devient ce que les Américains appellent de l'astroturfing, c'est-à-dire une communauté qui n'est pas authentique et qui est manipulée par une marque. Et dans ce cas, la communauté disparaîtrait à partir du moment où elle… elle sentirait qu'elle est contrôlée de manière trop étroite.	Représentatio
Entretien n°26	Ce qui amène encore cette notion d'abandon et de… et de lâcher-prise au niveau du contrôle. Et ça, il faut que la… la marque en soit très très consciente, ça peut-être un instrument formidable pour aider notamment dans la communication, dans les rôles qu'on produit dans les tests, dans le support. Mais ça peut aussi se retourner contre la marque, si la marque fait quelque chose qui va à l'encontre des intérêts de la communauté ou n'écoute pas la communauté, ça se retourne contre… contre la marque très rapidement.	Représentatio
Entretien n°26	Je pense, je pense pas que les marques ont intérêt à contrôler les espaces de discussion. En revanche, je pense très sincèrement que les marques ont un très très grand intérêt à apporter tout le contenu possible pour favoriser le… les discussions, des discussions les plus… les plus intéressantes possible. Là où les marques ont un problème, c'est quand les communautés deviennent autonomes et qu'elles n'ont pas suffisamment d'informations, que la marque ne communique pas de manière transparente suffisamment avec la communauté. D'où l'intérêt pour moi de mettre en place des communautés où les espaces sont suffisamment transparents et où les communautés ont accès au contenu.	Interaction - ét
Entretien n°26	Si elles veulent avoir une bonne communauté, un, de faire en sorte qu'elles comprennent comment ça fonctionne ; deux, de faire en sorte d'être la plus intelligente possible sur la manière de communiquer vis-à-vis de cette communauté.	Représentatio
Entretien n°26	'espère que l'une des contributions de l'open source au modèle économique actuel a été d'ouvrir un petit peu les marques à l'intérêt d'avoir une communauté et pour ça, d'ouvrir un petit peu aussi les frontières des marques. Auparavant, il était très difficile, très difficile mais les marques ne mettaient pas à disposition leur logo ou ne mettaient pas à disposition les… les créatifs visuels qu'ils mettaient en… en haut – comment dirais-je – en haute qualité parce que… ben elles craignaient tout simplement que… qu'il y ait des attaques contre leur copyright ou elles craignaient que ces logos apparaissent sur des tee-shirts sur lesquels elles ne touchent pas de royalties. Aujourd'hui, elles comprennent, les marques comprennent que c'est aussi un moyen, lorsqu'elles sont détournées, lorsqu'elles apparaissent sur d'autres images, lorsqu'elles sont… lorsqu'elles sont… lorsqu'une communauté ou lorsque des utilisateurs s'accaparent ces marques, elles comprennent que c'est… c'est une forme aussi de… de publicité gratuite, une forme de communication gratuite pour elles.	logiciel libre, P
Entretien n°26	Par contre, je pense que le terme community manager est un petit peu tâché de nos jours, dans la mesure où ça… ça ne recouvre pas l'intégralité de… de ce qu'est un community manager aujourd'hui. Le community manager a été une sorte de caricature du… stagiaire qui reprenait le Facebook d'unee boîte. Malheureusement, ça a été le cas et malheureusement, cette… cette caricature reste. Et aujourd'hui, ça couvre beaucoup beaucoup plus que ça. Dans le cadre de GitHub par exemple, c'est… pour moi, c'est plus des personnes qui sont en charge des… des relations avec les développeurs. Donc ce serait plus développeur, un community manager sera spécifiquement lié au monde des… des développeurs. Et pour ça, ça requiert d'avoir des gens avec un… un niveau de compétence technique très très fort parce que si l'on doit mettre des projets, ouvrir des projets avec… à l'extérieur de la… de la boîte, hé ben, il faut que les personnes qui soient capables de gérer la communauté, c'est-à-dire de prendre en compte les feedbacks, les questions, aller encourager les personnes qui utilisent les projets, aller chercher des personnes qui utilisent les projets pour voir ce qu'elles font avec le code, les mettre en valeur, inspirer d'autres personnes, hé bien, ces personnes-là, il faut qu'elles soient techniquement très très fortes	Représentatio
Entretien n°26	Il va falloir que je fasse un peu de recherche. Ce que je sais, c'est que… le terme community manager a pour moi a quasiment disparu des… des offres de… de job, je ne vois plus beaucoup le… le terme community manager. Je vois peut-être effectivement le terme community qui reste mais ce serait plus des… des jobs liés au monde de… de la communication. Donc, ce serait communication manager for community development	Représentatio
Entretien n°27	Un, la première raison du covoiturage, elle est économique. C'est vraiment ça. Tu viens chercher les gens dans leur portefeuille. Mon associé a commencé la plateforme, donc je l'ai vu et j'ai dit ça c'est bien.J'ai dit ça c'est bien mais uniquement si c'est pour régler deux problèmes. Un, le problème de la mobilité, rendre la mobilité plus économique et deux le domaine de la protection de l'environnement. On en entend beaucoup parler mais tout ce qui est développement durable, épicerie écologique, zero déchet, il y a cet engouement. Pourquoi ? C'est un problème qui neva faire que s'empirere. Donc la plateforme c'est ça régler le problème de la mobilité et deux de l'écologie de manière instantanée.	Justification éc
Entretien n°27	Donc la plateforme finalement elle permet de devenir un super héro. C'est quelqu'un qui peut utiliser son véhicule pour réduire l'empreinte écologique et du coup nous on promet que pour chaque covoiturage effectué, on va planter un arbre. Mais on ne s'arrête pas là. Ensuite, c'est plus d'arbre à partir d'un certain nombre de kilomètres effectués. Donc oui on s'intéresse aux jeunes éco-responsables aux valeurs écologiques	représentatior
Entretien n°27	La dimension écologique dans les plateformes, elle ressort peu, pourquoi parce que déjà en conduisant c'est une réduction des gaz à effet de serre. Les gens se disent ça suffit. Trois personnes qu'on embarque, ça fait trois personne en moins, moins de traffic, réduction des gaz à effet de serre. On ne va pas aller plus loin. Donc, nous vraiment quand on a fit la plupart des compétitions d'investissement, une chose que les gens ont aimé, c'est effectivement que pour chaque covoiturage effectué on plante un arbre et pour chaque dix mille covoiturage on installe une ruche. C'est ça qui nous a permis de nous démarquer pour avoir un prêt.	Justification éc
Entretien n°27	Nous c'était vraiment ça, c'était construire une communauté de covoiturage autour de l'écologie et vraiment faire ressortir ces valeurs là.	Justification éc
Entretien n°27	Le problème auquel je m'attaque chaque jour, c'est comment augmenter le taux d'acquisition, c'est vraiment ça. C'est à dire combien de personnes viennent, s'inscrivent sur ton site. Mais le problème, c'est au niveau du matching, on avait pas assez de volume. Du coup on s'est reconcentré juste sur un tronçon de route pour essayer d'avoir du volume d'abord sur cette route là.	Masse utilisate
Entretien n°27	Actuellement on est à peu près 2000 dans la communauté. Mais il faudrait qu'on ait au moins dix mille de plus pour que ça matche correctement. Parce qu'on ne veut pas créer un "cimetière". On a besoin que les gens bougent, s'inscrivent. Donc, c'est là c'est un problème d'acquisition et d'engagement	Rationalisation
Entretien n°27	On a des concurrents qui sont d'autres plateformes mais aussi les groupes facebook, très nombreux. Donc tu dois jouer la carte de la sécurité, la carte de la confiance, celle de l'écologie et construire ta communauté progressivement.	engagement, F

Entretien n°27	Parce que oui, les conduteurs ils se disent pourquoi poster ici alors qu'il n'y a personne et ne pas être sûr de remplir ma voiture ! Et des fois, ils font tout, il poste chez nous, sur une autre plateforme et sur plusieurs groupes facebook juste pour remplir la voiture.	Interaction - ta
Entretien n°27	La communauté, on essaye de bâtir une relation avec toi. Une fois que tu es inscrit, tu va recevoir des courriels thématiques avec des petits cours sur l'écologie et tout ça. Y'en a qui aime, y'en a qui aime pas.	Education utili
Entretien n°27	Mais oui, ça vient avec une certaine éducation. il y a toujours cet aspect : "je ne sais pas avec qui je vais embarquer". Donc on va la vérification du téléphone, du courriel, des sociétés d'assurances etc. On fait aussi la notation. Après chaque covoiturage, le conducteur évalue le passager et vice versa sur l'aspect sécurité, sur la conduite, la propreté et le côté social.	rationalisation
Entretien n°27	Les réseaux sociaux, t'as pas le choix, c'est un mal nécessaire. on est sur Facebook, on a des campagnes de pub. C'est un levier de recrutement quoi.	acquisition, Re
Entretien n°27	On a un jargon différent, on a des objectifs différents, on veut allier économique et écologique et on veut que les gens viennent aussi pour les questions écologiques, pour des questions de valeurs partagées. Il faut trouver le juste milieu entre les deux.	Représentatio
Entretien n°27	La plateforme, c'est totalement la consommation collaborative. Une économie du partage, une économie de collaboration, c'est une réalité. Et ça bénéficie à la planète puisque c'est des ressources que tu n'utilises pas... Après, le problème c'est ça... Comment tu créée de la confiance entre les gens dans leur expérience ? C'est ça qui est important. S'ils ont une bonne expérience, ils reviennent, sinon ça ne reviendra pas.	Représentatio
Entretien n°27	Les gens savent que c'est une réalité. L'économie collaborative permet d'économiser, de protéger l'environnement, de rentabiliser des biens qui ne sont pas utilisés. Le plus on en a, le mieux c'est. C'est mettre en visibilité toutes les ressources qui existent, c'est ça l'innovation.	Représentatio
Entretien n°27	Il y a cette réalité... On se rend compte que la nouvelle génération, les millenial, ils ont les mêmes valeurs que l'ancienne génération, les années 60 où tout était réutilisé. Et donc on se rend compte que cette génération ets plus jeune mais elle a le même set de valeur que cette précédente génération. Et voilà, les millenial, ils veulent savoir quel est l'aspect social de ton entreprise. C'est pas juste de l'argent et des logos. Les gens veulent peut être s'acheter une bonne conscience. Mais c'est ça c'est si tu as aidé la planète, c'est tant mieux quoi.	Justification éc
Entretien n°27	Tu n'as pas le choix d'être community manager. La communauté est là, elle est petite, mais elle te parle. Faut vraiment être à l'écoute. Est-ce qu'on peut faire plaisir à tout le monde ? Non. On vise une catégorie très particulière de gens et voilà. Dès que tu essaies de faire plaisir à tout le monde, tu ne fais plaisir à personne. Il faut convaincre une petite partie de gens qui vont te défendre ensuite.	Représentatio
Entretien n°27	Il faut légèrement modérer. Nous on ne veut pas de gens aux mauvais comportements. La plateforme, la seule chose qu'on essaie vraiment de limiter la communication entre les conducteurs. Si cette communication prend place tranquillement, les gens vont partir quoi. En plus ça fait moins de modération (rires).	modération, ra
Entretien n°27	Il faut sélectionner les gens par les valeurs. On ne veut pas être un facebook du covoiturage, ce n'est pas ce qu'on essaie de faire quoi. Il faut une identité différente et qui fait avancer les choses. A un moment, voilà, je pense que c'est une décision que tu prends parce que tu veux que cette culture du développement durable soit vibrante. Mais cette culture ne peut être vibrante que si les gens ont ces mêmes valeurs, qu'ils sont sur ce spectre de valeurs.	Représentatio
Entretien n°27	Il faut réfléchir à ça, il faut se dire, c'est quoi le prix de ma sécurité ? Si je dois payer un peu pour avoir la tranquilité d'esprit que le conducteur est vérifié, ça vaut le coup. Si quelque chose se passe, on peut le retracer. Ouais tu as vu sa page Facebook mais est-ce que tu sais combien de fois il a conduit, est-ce que tu connais la personne ? Des gens ont laissé des mauvais commentaires sur Facebook ? Oui mais pourquoi ? Parce qu'il n'était pas social ou pas propre, ou mauvais conducteur ? Ce n'est pas la même chose. Je pense que voilà c'est important. Il faut une communauté transparente où tu peux regarder les gens dans les yeux et avoir confiance.	notation, Conf
Entretien n°27	On veut une communauté transparente, on veut une communauté sure, on veut une communauté où les gens économisent mais avec des valeurs ou pour des raisons écologiques et sociales. C'est cette communauté qu'on essaie de bâtir.	Confiance, Act
Entretien n°27	L'enjeu aujourd'hui c'est les conducteurs, c'est le recrutement des conducteurs mais aussi des passagers. On serait prêt pour ceux qui postent, à donner des bons d'essence. Parce que oui, ils se disent pourquoi poster ici alors que je n'aurai peut être pas de monde. Alors ils vont sur des grosses plateformes.	Action - intérêt
Entretien n°27	A un moment, ouais, les gens commençaient à poster leurs trajets sur notre page facebook; On leur a dit "nan, nan, nan, faut poster sur la plateforme". Donc ce qu'on essaie de faire avec les développeurs c'est que quand ça poste sur la plateforme, automatiquement ça poste sur notre page et tu peux le partager avec tes amis.	Interaction - ta
Entretien n°27	Les plateformes font l'erreur de vouloir directement faire du marché de masse. il faut faire plus petit. Même quand tu as du monde, que tu as de l'acquisition, ça ne matche p^lus. Les gens poste ue fois, deux fois et ça ne matche pas et ils ne reviennent plus. D'où le fait de se spécialiser à la fois sur les trajets et sur le côté écoresponsable. On part cibler et on élargit ensuite.	Masse utilisate
Entretien n°28	Je rebondis parce que non, je suis plus sur le coût environnemental moi du numérique. Voilà, tout ce qui est incidence énergétique pour faire fonctionner tous ces serveurs qui, mine de rien, derrière c'est des... c'est très puissant. Ouais les statistiques, je vous ressors pas les statistiques mais vraiment, le coût énergétique des réseaux est important. Et le coût social des réseaux sociaux non, je considère que les gens de toute façon sont un peu passifs d'une manière générale sur tous les sujets. Ils ont beaucoup de sujets qui paraissent d'intérêt général et sont peu actifs en tout cas. Sinon, on aurait pas un monde aussi pollué, aussi peu convivial, aussi inégalitaire.	Coût écologiqu
Entretien n°29	Uber, c'est vrai qu'on peut dire que ça peut être de l'économie collaborative. Mais il faut avoir une définition nuancée, ouverte avec des sous-catégories. Mais oui, les gros joueurs genre Uber et Airbnb c'est ce qui correspond peut-être à une économie plateforme... tu sais qui sont, sont dans la Silicon Valley, qui correspond à un idéal, super, américain, comme d'envahir le monde. Mais c'est des gros... c'est des exceptions qui créent un peu la norme, ce qui est quand même normal.	Représentatio
Entretien n°29	Donc, je pense que ça c'est... je pense que la meilleure définition du "collaboratif" c'est quelque chose qui appartient à la communauté, et non pas qui part d'en haut vers en bas, mais d'en bas vers en haut.	Représentatio
Entretien n°29	L'économie collaborative originellement c'était horizontal et puis c'est pour ça que bon, aujourd'hui l'économie collaborative ça a déçu, pas déçu bon... la mise en application est problématique. L'idéal, le concept est toujours là malgré tout. Puis, je pense qu'il déçoit parce que les gens ils sont vus comme, ah oui, c'est génial, on va se prêter une perceuse, mais en fait c'est, prêter ta perceuse parce que tu as envie de passer une heure et demie de ta journée à organiser la rencontre avec quelqu'un qui va t'emprunter ta perceuse. Puis on s'est rendu compte qu'il y a quand même un essoufflement, puis il y a quand même, ça peut-être un gros boom, mais c'est... il y a eu beaucoup d'entreprises qui ont essayé de se parfaire donc les plus grosses start-up qui sont parties puis qu'au bout de 2 ans, ils se rendent compte que ben tu sais, le marché, il était pas nécessairement là, que c'est très coûteux de faire fonctionner une plateforme etc.	Représentatio
Entretien n°29	Donc en l'état actuel ça reste une déception parce que tout le monde pensait que c'est un peu l'Eldorado, mais en fait, trouver un modèle de financement qui est pérenne dans l'économie collaborative en fait, c'est super-difficile. Tout part de la communauté. Est-ce qu'il y a une communauté si oui, il y a plus de chances, mais s'il n'y a pas de communauté qui n'a pas de modèle, c'est beaucoup plus difficile.	Représentatio
Entretien n°29	Je pense que c'est un regroupement de gens, qui... Ben, en fait, l'économie qui se regroupe par, comment on dit ça ? Il y a un but commun, ils ont une affinité ou des affinités communes sur un sujet ou sur une activité, puis ils se réunissent en présentiel, physique où internet a permis quand même de créer des communautés d'intérêt même à distance.	Représentatio

Entretien n°29	Donc ça, ça permet ça, mais l'économie collaborative, je pense a quand même une une partie très locale dans ses activités. Et en même temps internet créé des communautés d'intérêts internationales Je trouve ça intéressant. au niveau de l'économie collaborative, je pense que oui, ouais je pense que c'est quand même, je pense que c'est des communautés qui sont à la fois locales et globales on appelle ça "glocal". (Rire), Mais c'est comment, je peux avoir, comment en agissant là carrément, on peut avoir un impact plus global.	Glocal, Représ
Entretien n°29	La présence physique avec les communautés... ça je parle pour moi là, c'est quelque chose que je trouve super-important parce que, s'il y a jamais de contact humain, à un moment donné, il y a pas, tu peux pas te rattacher à rien.	Représentatio
Entretien n°29	Oui, je pense que, en économie collaborative, il y a quand même une raison comme, il y a quand même un bien fait environnemental, c'est moins de gaspillage consommer plus local, des choses comme ça, mais en même temps est-ce que c'est plus économique ou environnementalement je sais pas. S'il y a des gens, qui décident de s'acheter une voiture pour faire du covoiturage, parce que ça leur fait sauver des frais, au lieu de prendre le train, au lieu de prendre l'autobus, c'est une voiture de plus pour la route. Je pense pas que c'est une motivation première, la motivation première à mon sens, c'est la réduction du coût des choses.	justification éc
Entretien n°29	Ça permet de tenir au courant ta communauté, si t'es quelqu'un comme, je sais pas si t'es une plateforme, les réseaux sociaux ça permet de mettre en valeur les profils intéressants, ça permet de partager le contenu, faire passer tes idées, mais pourtant c'est la plateforme qui est le principal, le principal outil.	Représentatio
Entretien n°29	Si tu as une absence totale de correspondance avec ta communauté, ou des personnes qui t'écrivent, ben, c'est presque un manque de respect en fait - C'est pas un drame non plus de ne pas être connecté "h24" mais maintenir la relation avec les clients c'est central.	Représentatio
Entretien n°29	'aime pas beaucoup la modération. Je vais modérer s'il y a des choses qui sont vraiment comme, qui sont pas polies ou, qui sont violentes, qui ne correspondent vraiment vraiment pas, à ce qu'on veut voir sur notre page. Mais s'il y a quelqu'un qui nous dit un commentaire négatif , j'aime mieux lui répondre en faisant comme, est-ce que je peux vous aider ? Est-ce qu'il y a quelque chose, qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer la situation ? Plutôt que d'ignorer puis d'effacer son commentaire.	Représentatio
Entretien n°29	Facebook dit que ta communication est pas satisfaisante en mode jouer les stratégies différentes, comme pour aller parler avec notre communauté. Bref, il faut lire le nombre de reach, puis je regarde surtout l'engagement. Si les posts qu'on a faits ont créé de l'engagement si les gens ont commenté, si les gens ont partagé, et les gens ont liké.	Rationalisation
Entretien n°29	Oui... bon, moi, j'ai la chance de quand même travailler avec des organisations qui me font assez confiance sur le contenu, puis qu'une voix je pense que que quand t'as une voix pas personnelle qui n'est pas pareille avec quelqu'un derrière qui est pas, là, qu'il y a quelqu'un qui... c'est pas pareil qu'il y a quelqu'un quiqui a fait une recherche. Je pense que ça crée plus d'engagements.	rationalisation
Entretien n°29	Il voulait sortir de sa communauté, quand tu veux sortir de ta communauté, c'est un hyper bon moyen, en passant par la publicité.	Publicité
Entretien n°29	Ah moi, je suis à fond pour l'automatisation des trucs lourds. C'est bien pour faire du gros volume, genre sur de la modération de contenus haineux. Mais je pense en même temps que c'est important que tout le monde ait une réponse adaptée à sa demande. Le contact one one, même virtuel est super-important surtout dans l'économie collaborative quoi.	Optimisation -
Entretien n°30	'étais déjà assez intéressé par ces sujets-là et disons que je suis arrivé à... je suis arrivé par... un peu par le développement durable parce que c'était vraiment un des sujets qui m'intéressait énormément. Et j'ai regardé, ce n'est pas tout à fait comme ça s'est passé, c'est par opportunité en rencontrant des gens, mais disons que le sujet qui m'intéressait le plus c'était le développement durable et c'est un des sujets qui est traité dans l'économie collaborative même si on en discute assez peu.	parcours dével
Entretien n°30	Oui, on peut dire les deux. Non, non, mais... et puis d'ailleurs, on ne s'est pas trop obstiné à la définir à fond parce que tout le monde a une définition plus ou moins large, mais économie de partage ou économie collaborative, quel est le lien avec le développement durable ? C'est que disons que dans le partage, enfin dans l'économie de partage il y a l'idée d'une meilleure utilisation des ressources de au lieu de posséder, je peux partager mes ressources donc si, a priori, on partage des ressources, du coup on a moins besoin d'en produire parce qu'il y a moins de consommateurs donc si tout le monde partage ses livres, partage sa tondeuse, etc., a priori on sort de la surconsommation.	Représentatio
Entretien n°30	Et aussi d'ailleurs l'échange de savoirs par exemple. Mais sur la production, ce qui est intéressant c'est que l'économie de partage propose de nouveaux modèles. Ce n'est pas juste elle, mais je pense notamment à tout ce qui Fab lab et tout ce qui est Open source, des nouvelles manières de produire où les gens se réapproprient la production. Ils se la réapproprient à plusieurs niveaux, mais notamment parce qu'ils peuvent devenir consommateurs, mais aussi producteurs, mais aussi ils se la réapproprient géographiquement parce que la production rerentre dans les centres-villes. Ça, c'est quelque chose qui est vachement intéressant et c'est aussi une manière, toujours le lien avec le développement durable de produire local.	Représentatio
Entretien n°30	On porte des valeurs qui sont différentes de l'économie classique, etc., et les gens sont super-déçus en fait parce qu'ils s'attendent à quelque chose, mais qui n'est pas dedans, et on pensait que l'économie est... l'économie de partage était bien en soi, mais en fait, c'est les consommateurs, c'est les citoyens qui créent ce qu'ils veulent dans l'économie de partage parce que c'est eux qui sont acteurs de tout ça. Donc oui, il y a une certaine déception parce qu'il y a des gens qui attendaient quelque chose de l'économie de partage et finalement, il y a eu comme un éclatement d'une bulle, donc il y a une certaine déception. Et puis finalement, il y a aussi une polarisation autour de quelques plateformes qui sont extrêmement minoritaires, mais ont chopé des milliards de valorisations et la flopée de toutes les petites qui galèrent.	Représentatio
Entretien n°30	Ce n'est pas comme si l'économie de partage on vient de l'inventer, elle existe depuis toujours, c'est juste qu'elle se définit sur des modèles et puis, on la conceptualise et c'est ça la différence.	Représentatio
Entretien n°30	Je pense qu'il y a le fait que la réduction de notre pouvoir d'achat fait qu'on recherche des alternatives toujours moins chères pour consommer et l'économie de partage y contribue parce qu'elle offre à la fois aux consommateurs un prix qui est réduit, mais aussi aux gens qui veulent participer à l'économie collaborative en étant... en proposant quelque chose, que ça soit quelqu'un qui vend quelque chose qui est authentique. Mais je pense que c'est quand même lié à la crise, mais après je pense qu'il y a aussi une volonté de consommer différemment. Finalement, ce dont on s'est rendu compte c'est qu'on a sondé des consommateurs c'est que la motivation est clairement économique avant d'être portée par des valeurs ou un engagement.	Représentatio
Entretien n°30	Oui, moi je crois que je fais le lien entre économie collaborative et développement durable, mais en fait les gens font très peu le lien, enfin ils consomment sur Airbnb, Uber, sur le bon coin, sur toutes ces énormes plateformes, mais aussi d'une manière générale lorsqu'avec d'autres applications d'économie de partage ils... je ne pense vraiment pas qu'ils ont une démarche qui est militante ou axée sur le développement durable. Mais c'est un effet qui peut être intéressant pour eux, qui peut valoriser leur action. Mais je ne pense vraiment pas que ce soit une motivation.	Action - intérêt
Entretien n°30	il y a besoin de s'intéresser énormément aux émergences numériques parce que ça va certainement s'appuyer sur les nouvelles technologies des plateformes, je pense pour le partage de la... de la décision, de la gouvernance, si on veut que les gens participent d'une manière décentralisée, donc je ne suis pas juste à côté des autres membres de l'association ou de la Coop ou de l'entreprise, il va falloir que j'aie des... des solutions numériques qui me permettent de voter et de donner mon avis, de discuter, etc.	Désintermédia
Entretien n°30	Alors je vais y aller par un détour, mais en fait dans l'économie de partage, il y a une valeur qui est extrêmement importante c'est la confiance, et la confiance en fait, le numérique permet de valoriser cette confiance-là. Je prends un exemple, quand tu fais du covoiturage, tu vois quelqu'un sur le bord de la route, déjà tu as très peu de temps pour le juger, mais tu vas le juger et puis tu vas essayer de savoir est-ce que tu peux lui faire confiance ou pas. La plupart du temps, tu vas te dire : 'Dans le doute, je ne le fais pas'. Et donc finalement, c'est pour ça que le covoiturage c'est vachement difficile. Mais quand tu vas sur une plateforme de covoiturage, tu peux avoir accès à une cote de confiance de la personne. Et ça c'est ce que fait le numérique parce que tu vas avoir quatre étoiles, quatre étoiles et demie, etc., ton jugement va se fier à cette plateforme-là et puis tu vas dire : 'Entre 4 et 5, c'est quelqu'un qui est clean ça passe'. Et ça c'est quelque chose qui est possible grâce au numérique et qui n'est pas possible ou moins possible dans le réel sans réseau. Ça c'est la... ça c'est un des gros facilitateurs des plateformes. C'est pour ça que très souvent il y a beaucoup d'initiatives collaboratives et de partages qui sont obligés à un moment de devenir des plateformes notamment en raison de ça.	Représentatio

Entretien n°30	mais on n'est pas non plus des entrepreneurs de l'économie collaborative, mais c'est sûr que les modèles économiques de l'économie collaborative ils sont… ils sont un peu foireux et ils ne sont pas très nombreux, c'est-à-dire que pour faire de l'argent, ça dépend des sujets et puis de ce qu'on partage, mais en général on va aller… on va aller chercher, tu vois, c'est quand on partage des choses qui ont beaucoup de valeurs, on va aller chercher un pourcentage. Typiquement, je partage un appartement, je vais chercher un pourcentage de la… de la transaction où la personne, où le vendeur, où la… disons s'il y a deux communautés, la communauté qui a à offrir quelque chose, donc on va la taxer pour venir sur la plateforme ; on va lui offrir des fonctionnalités supérieures donc on va la taxer. Bref, il y a différents moyens, mais c'est très difficile de faire payer parce qu'on arrive à un prix marginal zéro dans le sens où on va chercher de plus en plus à diminuer les coûts, et les gens vont chercher toujours à payer moins cher donc c'est très difficile de payer aujourd'hui les gens qui conçoivent les plateformes, donc souvent on va chercher d'autres modèles. On va chercher de la publicité, on va chercher… Typiquement si je prends l'exemple des livres, on pourra aller chercher, « Tiens ton livre n'est pas disponible proche de chez toi ben regarde va sur Amazon ou dans une librairie, etc. » donc je tire de l'argent d'une redirection vers d'autres sites, etc., pareil, c'est un peu foireux et puis ça a tendance à réduire énormément donc on peut aller chercher de la pub et puis on peut aller… et puis c'est l'un des… c'est l'un des modèles économiques, mais qui n'est pas cool, c'est d'aller vendre de la donnée.	Rationalisation
Entretien n°30	Typiquement qu'en tant que jeunes on est portée par des valeurs un peu différentes ou en tout cas par l'envie de proposer des modèles un peu alternatifs. Donc il y en a beaucoup qui arrivent avec des idées qui sont absolument géniales, qui ont envie de partager davantage la valeur de la gouvernance, mais lorsque je monte une plateforme, enfin si quelqu'un monte une plateforme coopérative il y a quand même une réalité c'est le besoin d'investissement parce que les plateformes coûtent cher il faut monter des communautés, les deux en même temps pour qu'il y ait autant d'offres et de demandes, c'est vraiment difficilement, et donc c'est souvent la barrière, c'est la barrière de l'investissement.	Représentatio
Entretien n°30	Donc le désintéressement que tu peux avoir au début de ton entreprise commerciale peut vite s'éteindre et sans forcément que ça soit ta faute, mais c'est juste parce que t'as une réalité qui est la réalité de l'entreprenariat.	Action - intérê
Entretien n°30	Franchement, le nombre d'applications que j'ai installé de l'économie de partage et puis je les désinstalle une semaine après parce que c'est terrible, c'est qu'on a besoin d'avoir quelque chose qui est extrêmement simple et qui est extrêmement efficace pour pouvoir continuer à y contribuer. Mais même là souvent, on est dans une… c'est ça qui est un peu triste c'est qu'on pensait que l'économie de partage allait sortir un peu — comment dire ? — que les gens deviennent consommateurs acteurs. C'est vachement difficile de susciter cet engagement-là, je me disais parce qu'il y a beaucoup beaucoup de plateformes, mais aussi parce qu'il faut qu'on trouve les moyens d'engager les gens. Et ça, ça c'est quelque chose qui est difficile déjà parce que tout le monde n'est pas forcément sensible à ça. Je pense qu'il y a… je pense que les jeunes le sont un petit peu plus, mais… et encore, ils ont aussi tendance à consommer un peu différemment.	engagement, I
Entretien n°30	Il faut qu'on invite le politique à changer et puis aussi juste des modèles de société, c'est pour ça qu'on agit aussi chez OuiShare. Le revenu de base, le revenu universel parce que c'est un moyen d'émancipation pour les gens qui est super-important et qui pourrait permettre justement à énormément de communautés, de l'économie de partage et d'autres communautés de… de monter en puissance parce que si chacun s'émancipe un peu de son travail, il y aura beaucoup plus de temps à côté et ça doit être intéressant. Je passe dessus à toute vitesse alors que ça pourrait prendre une heure.	Action - obliga
Entretien n°30	En effet, notre objectif c'est marrant parce qu'on dit souvent empowered people, parce qu'on veut donner tous les moyens aux gens d'être tellement conscients de ce qu'ils font et puis d'être tellement acteurs et donc ça c'est un… c'est une notion qui nous intéresse énormément et en effet il y a — comment dire ? — c'est galère à faire parce qu'il faut apporter l'information aux gens, mais ce n'est pas suffisant. C'est vrai que je parlais du revenu universel parce que c'est une manière aussi d'émanciper les gens parce qu'ils peuvent — comment dire ? — de décorréler le revenu de l'emploi. Et donc tout le travail deviendra davantage valorisé parce que j'ai un revenu qui me permet de vivre récemment, mais à côté de ça un travail dans une association sera un peu plus valorisé qu'il ne l'est aujourd'hui par rapport à un travail dans une entreprise qui devient propriété de l'entreprise.	Action - liberté
Entretien n°31	Pour moi, le collaboratif… quelque chose de collaboratif, c'est quelque chose qui est constant et volontaire. C'est quelque chose où les des acteurs qui sont impliqués dans une collaboration sont conscients qu'ils collaborent. Ce qui est pas forcément le cas, déjà sur une plateforme comme Uber, par exemple. Je pense que la collaboration dans ce genre de contexte, elle vient d'un effet collatéral, d'un effet économique quelconque d'ailleurs.	Représentatio
Entretien n°31	C'est un service qui ne produit rien en fait. C'est juste une mise en relation entre les gens qui veulent, par exemple pour Uber, les gens qui veulent transporter, il y a quelqu'un qui peut les transporter. Ce n'est pas vraiment une collaboration, parce que il y a 2 acteurs, il y a 2 objectifs qui sont différents. L'objectif de l'usager, c'est d'arriver à un endroit plus vite et à un tarif l'objectif d'Uber, c'est d'emmener cette personne dans un endroit, mais c'est surtout que c'est son travail. Et quelque part, ce qui est volontaire, c'est parce qu'il a un intérêt à aller à un endroit particulier non décidé à l'avance, je	Représentatio
Entretien n°31	Si tu regardes ce que fait Uber, par exemple, si tu as un problème avec un chauffeur, tu te dis que tu es remboursé ? Que ce soit vrai ou pas. Ce qui permet artificiellement de maintenir un niveau de confiance assez élevé de la part des utilisateurs du service. Mais c'est toujours en perspective avec le secteur socio-économique, mais dans l'absolu, les stratégies de maintien de confiance sont variables et dépendent aussi du lien et du service que tu fournis.	Confiance
Entretien n°31	Je ne pense pas que ce soit… je ne sais pas si c'est trop… enfin si c'est galvaudé comme l'imaginaire social. Je ne sais pas si on peut parler vraiment de communauté à partir du moment où ce sont des gens qui ne se sont jamais vus. Et est-ce que finalement, on n'aurait pas décorrélé communautarisme et socialisation. C'est tout à fait possible.	Représentatio
Entretien n°31	Les gens diffusent pas les idées d'Uber par exemple. Quelque part, ça, c'est l'économie collaborative effectivement, puisqu'il y a du coup sur ces aspects-là, si on prend les idées d'Uber, enfin du car-sharing où il y a une forme d'optimisation, d'utilisation des ressources. Donc oui, là, il y a une communauté qui est économique qui se forme, mais il n'y a pas de communauté de revendication, il n'y a pas de diffusion d'idées.	Représentatio
Entretien n°31	Moi par exemple, BlaBlaCar, c'est pas communautaire. C'est une collectivité qui est pas communautaire. Tu t'identifies pas à la communauté, tu ne te sens pas inclus dans quelque chose en tant qu'être humain. Et à partir de ce moment-là, est-ce que c'est vraiment une communauté ? Non. C'est quelque chose de collectif sans être une communauté dans le sens social du terme.	Représentatio
Entretien n°31	C'est-à-dire qu'actuellement, le community manager, sa mission, c'est plutôt de communiquer sur la plateforme, et de faire en sorte qu'elle se diffuse. Est-ce qu'il est vraiment en charge de gérer une communauté ? Je ne suis pas sûr. Est-ce qu'il a la fonction du modérateur, c'est possible ? Généralement, c'est le cas.	Représentatio
Entretien n°32	J'étais analyste et stratège en finance et puisi vivre à San Francisco ça m'a amené une certaine conscience de durabilité et ah, ah, et de tout ce qui est vert dans l'environnement et ainsi de suite. Quand on considère ces éléments, et que l'on réfléchit à la façon dont la société peut changer - c'est devenu une sorte d'évidence pour moi : personne ne parlait de partage. Pourquoi ne parlons-nous pas de partage ? Pourquoi ne pouvons-nous pas … pourquoi ne parlons-nous pas de partage des ressources ? C'est une approche très pragmatique, systémique des problèmes - avec de multiples avantages, si elle est bien faite, vous savez. Et c'est comme ça que je suis arrivé, c'est comme ça que je me suis intéressé à l'économie collaborative. Et puis il y avait une sorte de composante spirituelle, qui, tout simplement comme si je ne me sentais pas moi. Je voulais changer et changer la société	Représentatio
Entretien n°32	Vivre ça, partager un style de vie qui, euh, ouais, avait un sens profond, comme une vraie sensation - une différence dans ma vie, vous savez. Et c'était comme, et, et pour la première fois, je me sentais comme euh, vous savez, j'étais devenu une sorte de vraie personne.	Représentatio
Entretien n°32	Je sentais que j'étais une sorte de succès sur le papier - mais je ne me sentais pas comme un véritable être humain, comme un vrai adulte, comme si j'avais grandi - j'étais à l'aise dans ma peau mais je ne me sentais jamais valorisé en tant que personne. Donc, à San Francisco, j'ai pu créer une communauté de personnes intéressées par le partage, et en cela, dans cette communauté, je me sentais entier et valorisé et j'avais plus de pouvoir (empowered). Comme si je pouvais faire beaucoup, tant de choses sans argent, à travers … mon réseau. Par exemple, je ne me sentais pas pauvre, même si cette activité d'organiser le partage de personnes à San Francisco, il n'y avait pas d'argent impliqué. Il ne s'agissait pas de monétiser, de construire la communauté, c'était juste … le résultat était qu'elle m'ouvrait sur le monde et à de nouvelles personnes, à de nouvelles idées, mais aussi vous savez, de ressources.	parcours dével
Entretien n°32	L'économie de partage est un terme très contesté oui, et il a été coopté, vous savez, par des sociétés et des investisseurs et, et les médias aussi, vous savez - ont joué un rôledans la façon dont il a évolué, dont il est devenu mainstresam. Au début, nous avons commencé à parler de partage et il y avait aussi la consommation collaborative. Et il y avait une sorte de communauté enthousiaste au début - des gens qui ont cherché à partager de manière très holistique tous les avantages qui peuvent en découler, comme y compris les avantages socio-culturels et comment cela pourrait être transformateurt puis en grimpant les échelons médiatiques, tout cela a été supprimé. Donc c'est devenu juste un business. Et les articles de presse présentaient tout un éventail de choses - mais c'étaient toutes des entreprises, elles n'étaient pas axées sur la communauté ou à la base, sur des systèmes coopératifs, ou quelque chose comme des organisations à but non lucratif, c'étaient des sortes de start-ups qui recherchaient du capital.	Représentatio
Entretien n°32	Mais c'était une sorte de… même dans ce cadre, il y en avait une grande variété. Et puis, au fur et à mesure que les choses progressaient, c'est devenu deux sociétés, Airbnb et Uber. Donc, c'était comme si cela devenait aussi encore plus intensément capitaliste - et une définition étroite à partir de ces deux sociétés. Réduit à ces deux choses, et bien sûr, vous savez, dire qu'ils partagent l'économie n'a aucun sens. Cela avait du sens au début, à l'époque, lorsque nous en parlions d'une manière plus complète et holistique. Vous savez, tous les avantages qui pourraient en découler, la transformation sociale. Et puis quand cela devient … quand ces entreprises deviennent une marchandise - et tout cet argent entre en jeu, cela change la nature non seulement de la discussion, mais de l'expérience. Tous ces aspects transformationnels sont abandonnés avec la poursuite de la croissance.	Représentatio

Entretien n°32	Comme eux [Airbnb et Uber], ils ont investi dans cette histoire de communauté sur une longue période et ils ne peuvent pas, ils ne peuvent pas jeter tout ça, ça fait partie de leur communication. C'est ce qui les rend distinctifs. Mais c'est aussi ce qui soulève toutes ces contradictions et questions, genre c'est ça que vous appelez "partager" ? Dites-moi, où est la communauté, où est le partage ? Mais cela nous offre aussi, à nous et à d'autres, l'occasion d'offrir une autre vision - ce que j'ai fait. Par exemple, parler de "sharing cities", parler de plateforme coopérative, parler de la véritable économie du partage. Cela nous a donné cette opportunité - de construire notre propre sens et notre propre vision.	partage, Repré
Entretien n°32	Eh bien, nous avons opté pour l'utilisation des biens communs comme critère, il s'agit donc de partager une ressource, mais aussi de la gouvernance et de la prise de décision qui est communautaire ... démocratique et axée sur la communauté. Pas motivé par des investisseurs extérieurs ou comme une équipe de gestion.	partage, gouve
Entretien n°32	Oui, c'était sur Shareable, et c'était à propos de, et je vous l'ai probablement envoyé, mais c'était à propos, vous savez Uber en tant que guest star de l'économie du partage et des coopératives de plate-forme comme une manière différente - de faire les choses. Et il ne s'agissait pas tant de réformer Uber mais du fait qu'il pourrait y avoir des alternatives basées sur les communs à cela.	partage, Modè
Entretien n°32	Et c'est un choix entre deux directions différentes. Entre une sorte de vision d'un marché mondial hyper-efficace - mais il n'y a pas de relations sociales transformées. La valeur est extraite de la communauté. Et puis il y a une autre vision, qui est celle où l'économie est ancrée dans la communauté - et c'est le "commun"... Et c'est un paradigme qui peut se faire à grande échelle mais à travers un modèle différent - pas celui de Uber, une application sur le monde, mais plutôt un modèle fédéré. Comme Fairmondo, par exemple, c'est ce qu'ils veulent faire, est-ce que vous savez, avoir ... ils sont comme une version coopérative d'Ebay.	partage, Repré
Entretien n°32	Nous avons ... la seule chose que le numérique fait et qui est très difficile à faire d'une autre manière est de rendre les ressources visibles et donc plus accessible. Ainsi, vous pouvez voir où se trouvent toutes vos ressources de réserve, vos capacités inutilisées et vos ressources inactives, les utiliser et les gérer plus efficacement. Alors, y a-t-il cela, il y a cette opportunité. Après de l'autre côté, il y a aussi la possibilité qu'il puisse y avoir comme ce qu'on appelle le paradoxe de Jevons. Et plus vous faites des choses efficaces, au final, et plus cela se traduit par une consommation accrue.	partage, Repré
Entretien n°33	Alors, ce qui m'a beaucoup formé, c'est, c'est clairement la culture libre, donc ce rapport à une éthique de l'informatique et clairement une logique d'organisation qui est, si ce n'est différente, comme tu le disais, presque constitutionnellement différente de... d'autres manières de faire. Libre n'étant peut-être pas par raccourci quand même, l'open source il y a quand même des nuances importantes, dans le, dans le rapport justement à ce qui fait l'engagement et ce qui fait l'effort et je crois que c'est en fait, en résumé la découverte des utopies concrètes	Culture du "bri
Entretien n°33	s	
Entretien n°33	Je reste profondément convaincu que ce qui, ce qui est en train de se transformer pour nous c'est que on est confronté à un régime, vraiment, quand je dis régime je crois que c'est un mot qui est pas adapté, mais un renouvellement radical et, et irréversible de, dans notre rapport monde et donc notre rapport à, aux connaissances. Donc je crois qu'on vit une révolution scientifique systémique, très forte, très globale, euh... très, très difficile à palper qui n'est pas du monopole des informaticiens surtout pas des ingénieurs et qui est linguistique euh... qui est euh... vraiment idéologique euh... ce qui fait le sens de, qu'est ce qui fait qu'on croit en certaines choses et comment on accorde de la valeur à certaines choses. Le bitcoin étant clairement une expérience idéologique, tu vois c'est une expérience de créer ou de, de mettre en capacité euh... des ressources autour d'un objectif qui effectivement peut s'interpréter pour certains comme un, une utopie concrète.	déterminisme
Entretien n°33	Donc qu'est-ce que ça veut dire en terme plus simple c'est que le troisième mot-clé c'est vraiment celui que, que tu as évoqué, c'est vraiment le, ce que j'appellerais une, le, le ressentiment ou l'avènement d'un renouvellement constitutionnel quoi. Mais qui n'est pas en fait... dans cette fiction de répartition de pouvoir.	Désintermédia
Entretien n°33	Et, et donc ce qui... qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire que... c'est ce que j'essaie de dire, c'est que... les besoins auxquels répondent Uber, linkedin, google et fiverr que tu as mentionnés me semblent comment dire ? Tout à fait légitimes, mais ils le sont par rapport à, à une certaine organisation de, du monde. Donc une certaine stabilité aussi du monde	Culture du "bri
Entretien n°33	Ils ont eu un succès assez phénoménal. Il faut avoir conscience que "Degooglisons Internet", ça leur a amené une multiplication dans l'utilisation de, de leur service qui est vraiment, vraiment intéressant. C'est pour moi, une des premières campagnes politiques d'acteurs associatifs de l'Internet citoyen, une des toutes premières. Les autres étaient des campagnes très militantes et en réaction à une actualité : débat sur le projet de l'enseignement et ce que ça fait devenir dans les prochaines générations. Là, on avait une campagne qui était vraiment politique, c'est-à-dire, si vous utilisez google. C'est... j'exagère mais c'est presque "evil" c'est vous qui le fait en fait, j'exagère, mais et de montrer à quel point c'était possible et que après, ils sont, ils se sont, ils ont joué à leur propre jeu.	Culture du "bri
Entretien n°33	Est-ce qu'on compte et comment on fait ? Et pourquoi on compte ? Pourquoi on compte ? Comment on compte ? Et au final, comment ça s'organise la comptabilité ? Dans le crowdsourcing, je crois que c'est ça la question, qui voit le livre de compte quoi ? C'est cette question-là qui est, qui est vraiment, vraiment passionnante et le dernier truc que je voulais évoquer, enfin pas le dernier, mais pour moi, qui est vraiment important.	Représentatio
Entretien n°33	J'essaie de reformuler une dernière fois, mais ça revient à dire que ce qui faisait l'industrie dans les années 60, est aujourd'hui disponible à une quantité extraordinaire de personnes de par effectivement les capacités d'une puce.	déterminisme
Entretien n°33	Par contre, ce qui est intéressant, c'est ce rapport politique qu'ont les libristes des années 80. C'est encore assez récent finalement. Et qui clairement, construisent un rapport à la connaissance qui est... bon, il faut pas non plus exagérer, mais profondément différent. Et je crois que c'est ça qui est en train de se, se manifester, c'est une forme de libéralisation et pas d'ubérisation justement, de, des sociétés. Mais que du coup, les informaticiens se trouvent d'une certaine manière un peu chamboulés dans leur conception parce que le libre dans l'informatique, c'est simple.	Culture du "bri
Entretien n°33	Numérique, ça se résume beaucoup à simplisme, simplisme de société, simplisme d'un individu, simplisme du corps, simplisme de ce que peut être la comptabilité, simplisme dans la foi et dans les croyances et c'est quand même assez, assez épuisant quoi et je crois que c'est, c'est, il ne faut pas confondre automatisation et évidemment standardisation et normalisation, tu vois ? Je crois que c'est ça le point, c'est-à-dire qu'il est tout à fait concevable d'imaginer des formes d'automatisation ou des capacités.	critique techn
Entretien n°33	Et ça, je crois que c'est la plus grande lacune de Google. C'est qu'il doit se créer des... il doit créer des... des récits futuristes pour justifier son existence, parce que sinon, le cœur unique de son activité consiste uniquement à vendre des choses absolument insipides et inutiles pour des gens qui en n'ont pas besoin sur des prix qui sont absolument factices. Et c'est une industrie de la publicité point. Ça n'est, ni plus ni moins, qu'une place de marché. Et qu'on soit clair, les 3 ne sont que des places de marché, Fiverr aussi d'ailleurs.	Critique écono
Entretien n°33	Par contre j'ai conscience qu'il y a un besoin de culture technologique et c'est... c'est aussi important de s'acculturer de l'automatisation, que de s'acculturer de l'histoire des sociétés, et de ceux qui ont fait les grandes expériences politiques de... des siècles passés quoi.	culture numér

AIRBNB

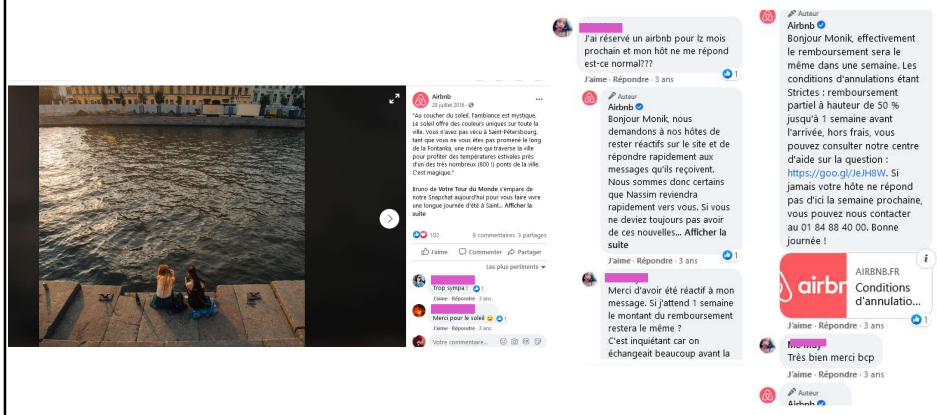
1

Airbnb

Juillet 2016 – janvier 2017

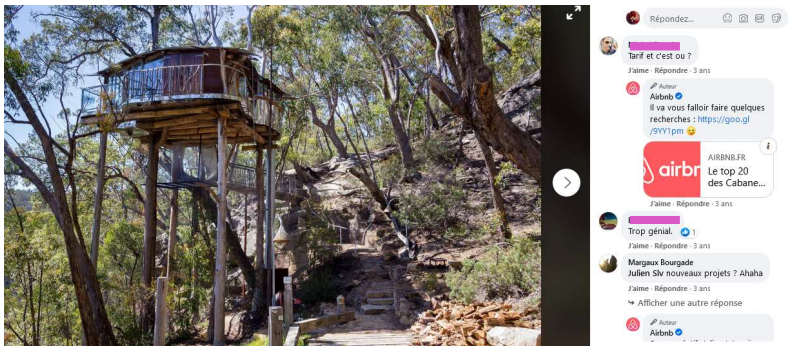
2

Capture n°1



3

Capture n°2



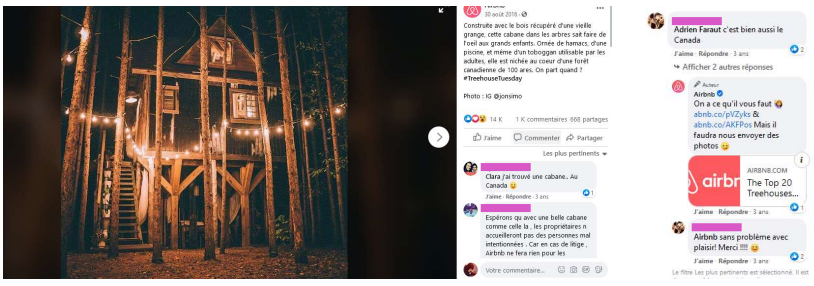
4

Capture n°3



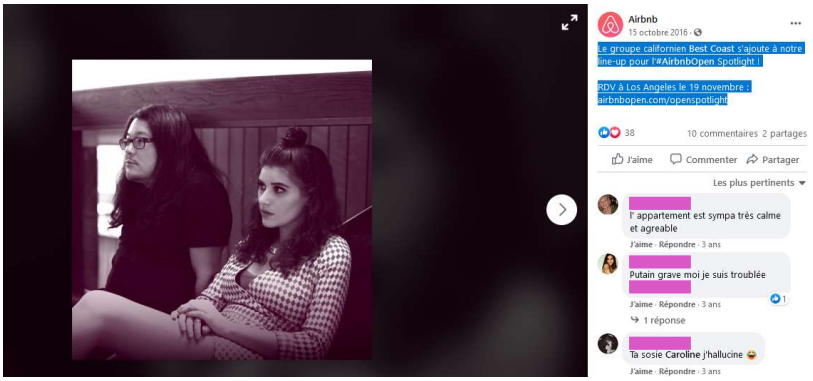
5

Capture n°4



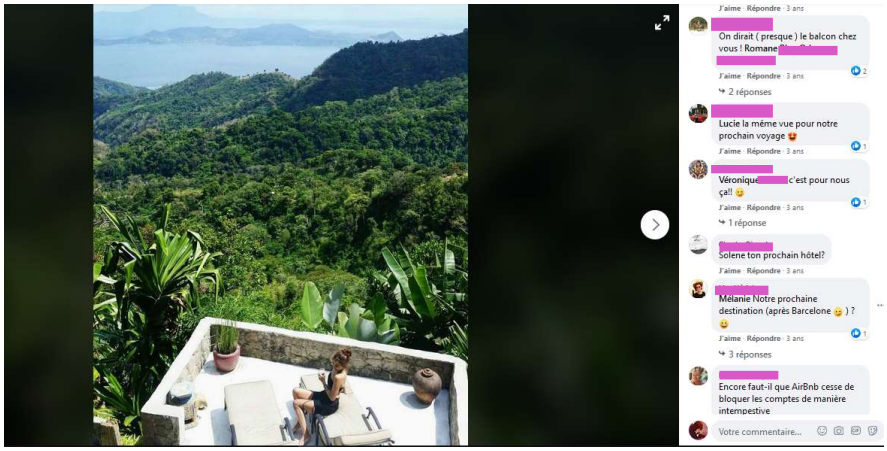
6

Capture n°5



7

Capture n°6



8

Capture n°7



J'aime · Répondre · 8 sem
1 réponse
[redacted]
Et le remboursement de vos clients cause covid s arrête aussi !!!!!!!!!
J'aime · Répondre · 8 sem
Le filtre Les plus pertinents est sélectionné. Il e donc possible que certaines réponses n'apparaissent pas.
Auteur
Airbnb
Nous avons répondu à votre message privé, merci.
J'aime · Répondre · 8 sem
[redacted] Nicole [redacted] quelle est la réponse d'Airbnb ? Je serais curieuse de savoir ?
J'aime · Répondre · 7 sem
[redacted]
Airbnb je vous ai dit que j j'acceptais votre offre mais cela ne le convient pas j attends aussi un remboursement de l hôte
J'aime · Répondre · 7 sem

Capture n°8







Capture n°9



11

Capture n°10



12

Capture n°11



13

Airbnb

Janvier – juillet 2017

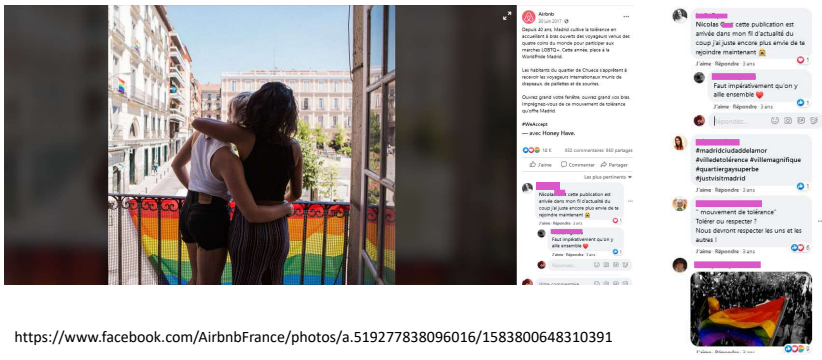
14

Capture n°12



15

Capture n°13



https://www.facebook.com/AirbnbFrance/photos/a.519277838096016/1583800648310391

Depuis 40 ans, Madrid cultive la tolérance en accueillant à bras ouverts des voyageurs venus des quatre coins du monde pour participer aux marches LGBTQ+. Cette année, place à la WorldPride Madrid.

Les habitants du quartier de Chueca s'apprêtent à recevoir les voyageurs internationaux munis de drapeaux, de paillettes et de sourires.

Ouvrez grand votre fenêtre, ouvrez grand vos bras.
Imprégnez-vous de ce mouvement de tolérance qu'offre Madrid.

16

Capture n°14



"La tolérance, c'est quand quelqu'un sait que je suis différent, mais me traite de la même manière."

Rejoignez-nous : airbnb.fr/accept

#weaccept

17

Capture n°15

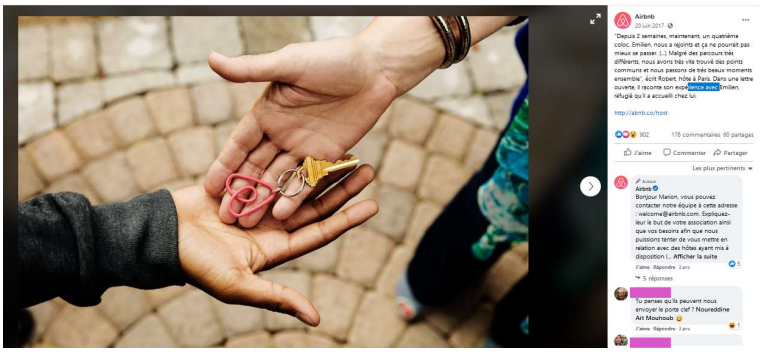


« Airbnb – 8 mars 2017
Pour la Journée internationale des femmes, nous célébrons les femmes hôtes sur notre plateforme tout autour du monde. May est hôte à Londres, ce qui lui permet de rencontrer toute une communauté de voyageuses. 'Peu importe d'où elles viennent ou l'âge qu'elles ont, nous avons toujours quelque chose en commun : nous sommes des femmes.



18

Capture n°16



19

Capture n°17

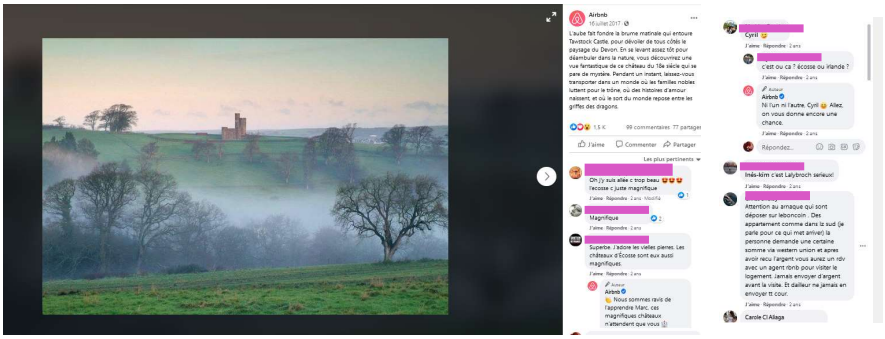


Michelle l'appelle simplement "baignoire avec vue" mais c'est aussi un moment de sérénité absolue, avant de partir gravir des montagnes et explorer la forêt de pins.

: @meowlvey
— avec **Mireille**
et **3 autres personnes**

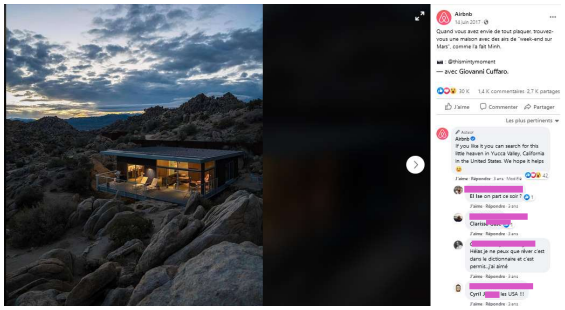
20

Capture n°18



21

Capture n°19



22

Airbnb

Septembre 2018 – février 2019

23

Capture n°20



24

Capture n°21



25

Capture n°22



26

Capture n°23



27

Capture n°24



28

Capture n°25





29

Capture n°26



30

Capture n°27



31

Capture n°28



32

Capture n°29



33

Capture n°30



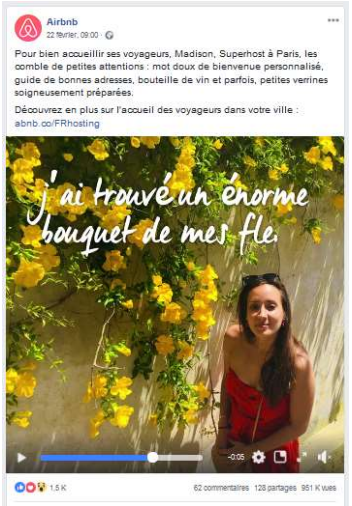
34

Capture n°31



35

Capture n°32



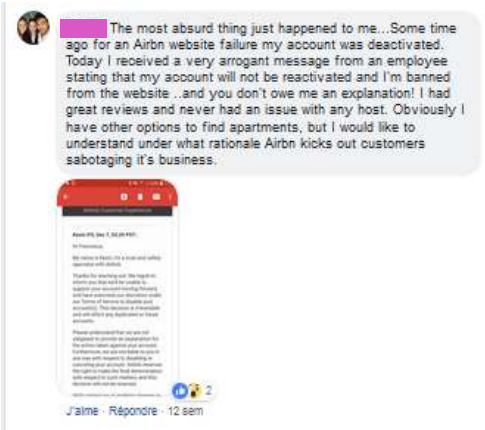
36

Capture n°33



Capture n°34





Capture n°35

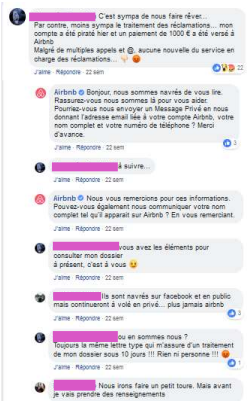


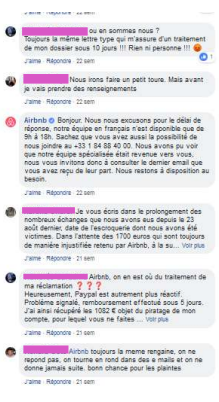


39

Capture n°36







40

BLABLACAR

41

Blablacar

Juillet 2016 – décembre 2016

42

Capture n°37



Capture n°38









Capture n°39



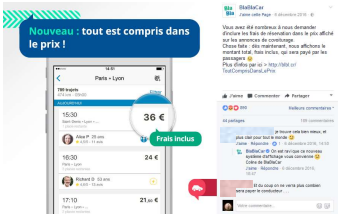
45

Capture n°40



46

Capture n°41





47

Capture n°42





48

Blablacar

Janvier – juillet 2017

49

Capture n°43





50

Capture n°44



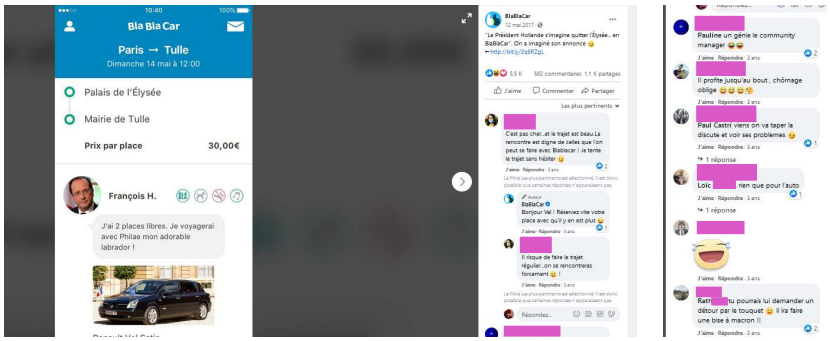
51

Capture n°45



52

Capture n°46



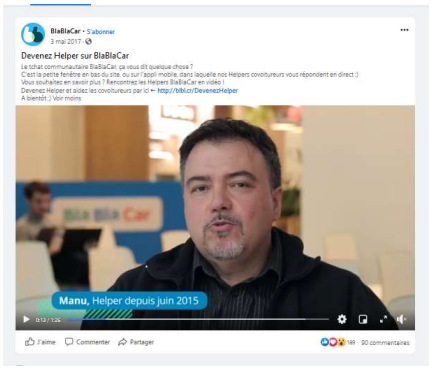
53

Capture n°47



54

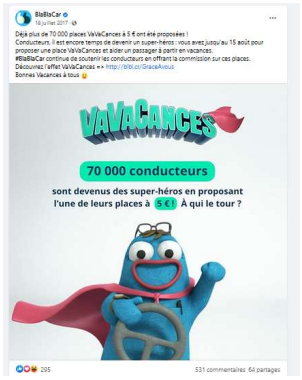
Capture n°48





55

Capture n°49





56

Capture n°49 - *bis*



57

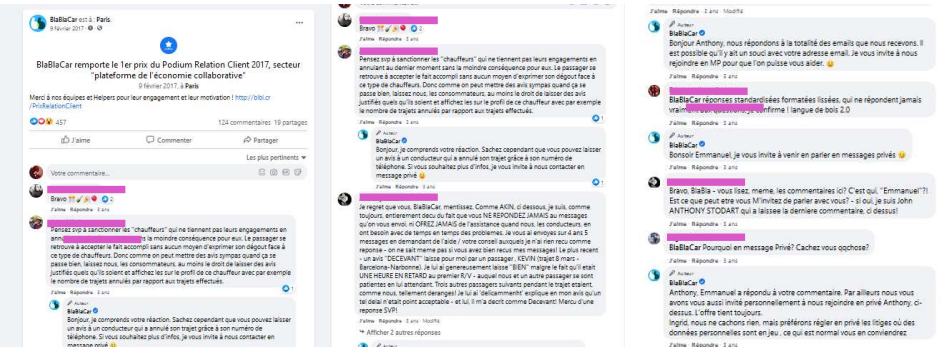
Capture n°50





58

Capture n°51



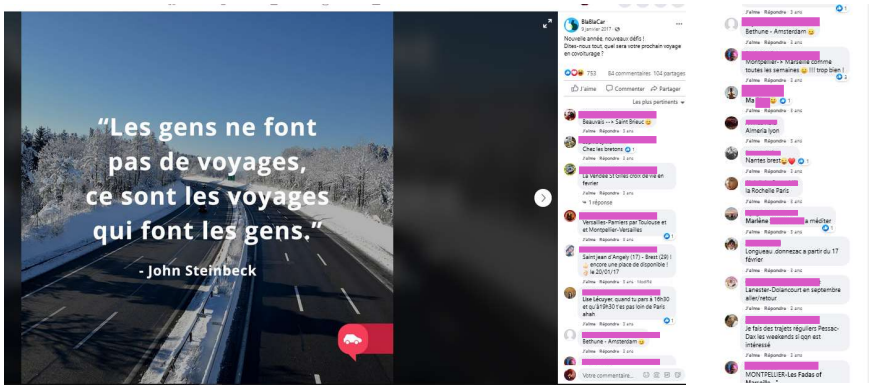
59

Capture n°52



60

Capture n°53



61

Capture n°54



62

Blablacar

Mars 2018 – février 2019

63

Capture n°55





64

Capture n°56



65

Capture n°57





66

Capture n°58



67

Capture n°59



68

Capture n°60



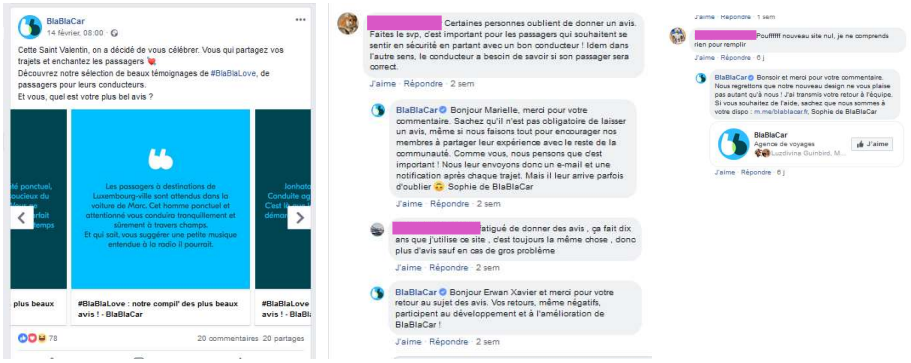
69

Capture n°61



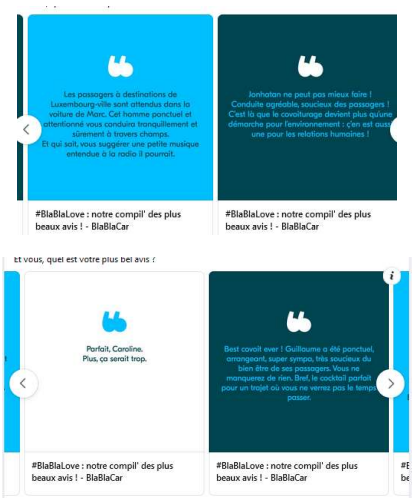
70

Capture n°62



71

Capture n°62 - *bis*



72

Capture n°63





Capture n°64







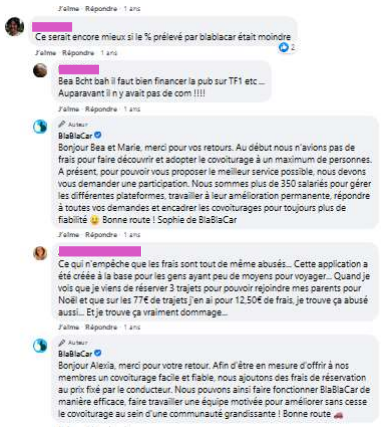


Capture n°64 - *bis*



75

Capture n°64 - *ter*



76

Capture n°64 – *quater*



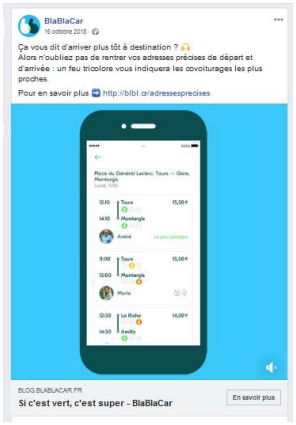
77

Capture n°64 – *quinquies*



78

Capture n°65



79

Capture n°66



80

Capture n°67



81

Capture n°68





82

Capture n°69



Capture n°70



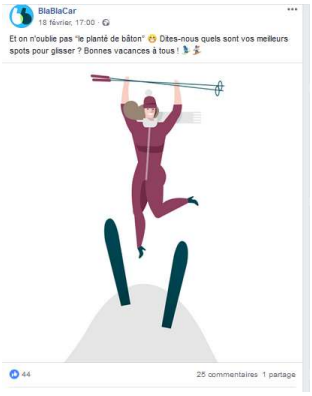
Capture n°71





85

Capture n°72



86

Section spéciale post « 1200k »

87

Capture n°73



88

Capture n°73.1



89

Capture n°73.2



90

Capture n°73.3



91

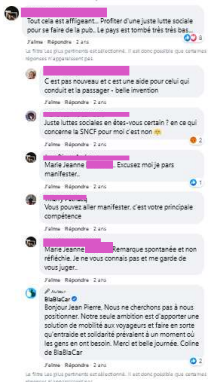
Capture n°73.4



92

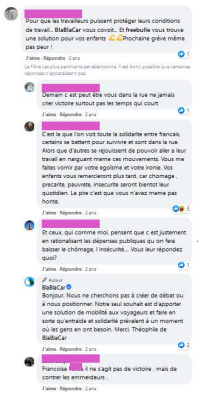
Capture n°73.5





93

Capture n°73.6





94

Capture n°73.7



95

Capture n°73.8



96

Capture n°73.9



97

Capture 73.10



98

COUCHSURFING

99

Couchsurfing

Juillet 2016 – janvier 2017

100

Capture n°74



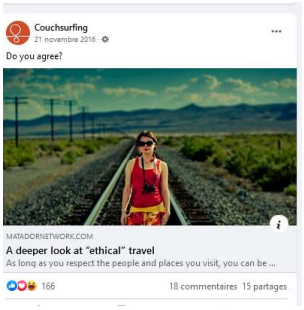
101

Capture n°75



102

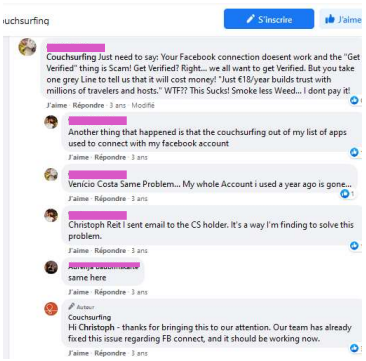
Capture n°76



103

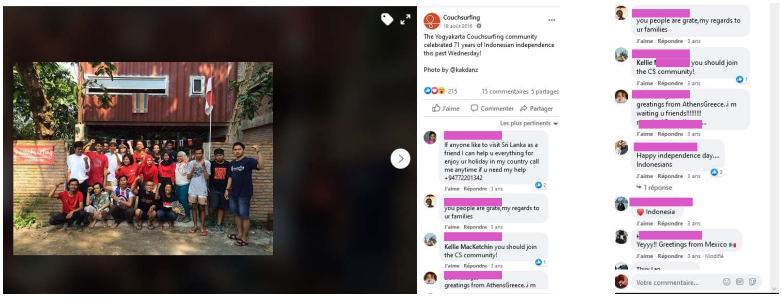
Capture n°77





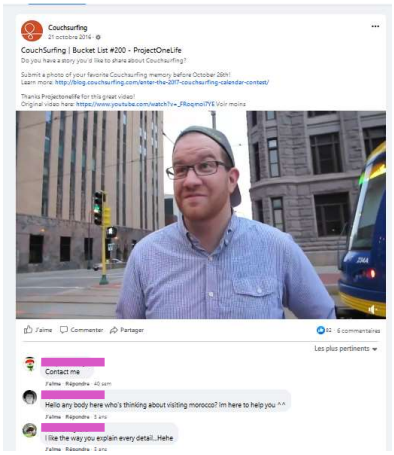
104

Capture n°78



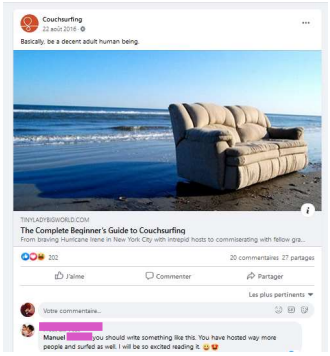
105

Capture n°79



106

Capture n°80





107

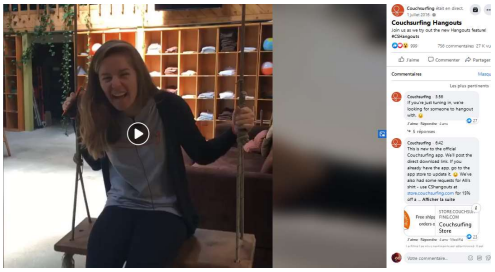
Capture n°81





108

Capture n°82



109

Capture n°83



110

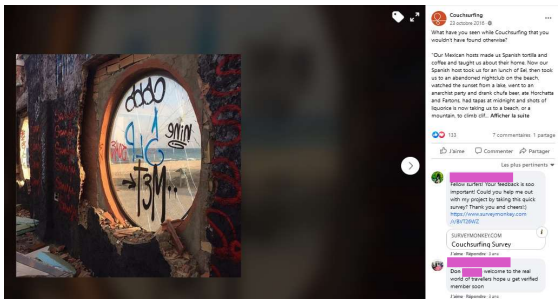
Capture n°84»





111

Couchsurfing n°85



112

Couchsurfing

Janvier – juillet 2017

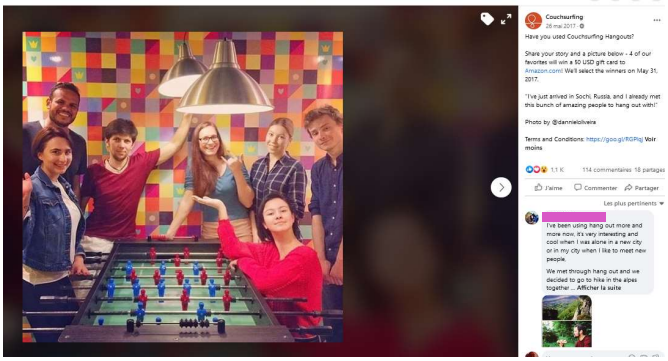
113

Capture n°86



114

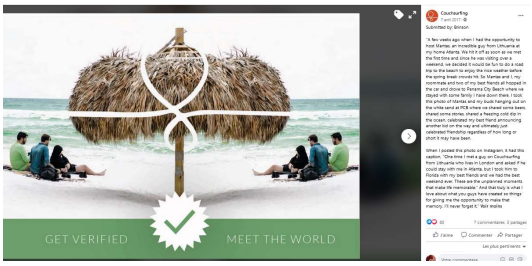
Capture n°87

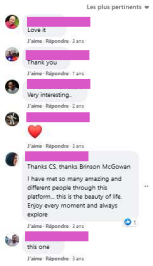


Capture n°87 *bis*



Capture n°88



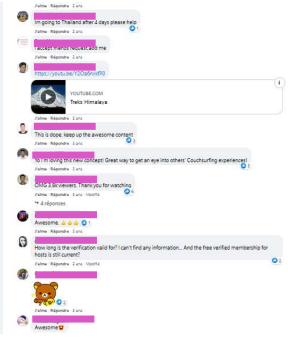


117

Capture n°89



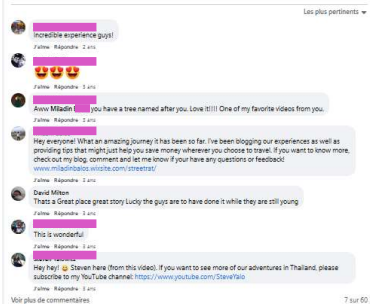




118

Capture n°90





119

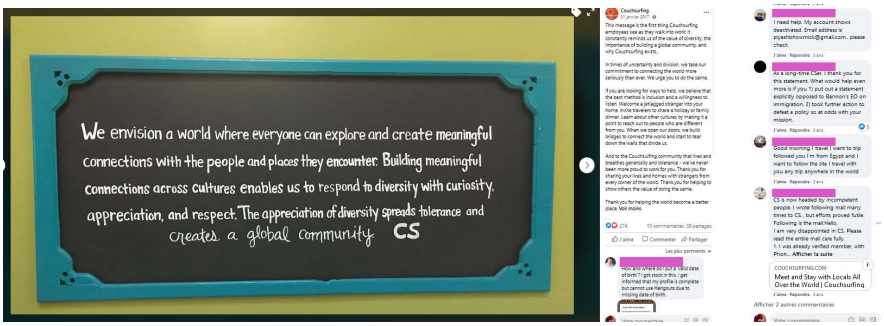
Capture n°91





120

Capture n°92



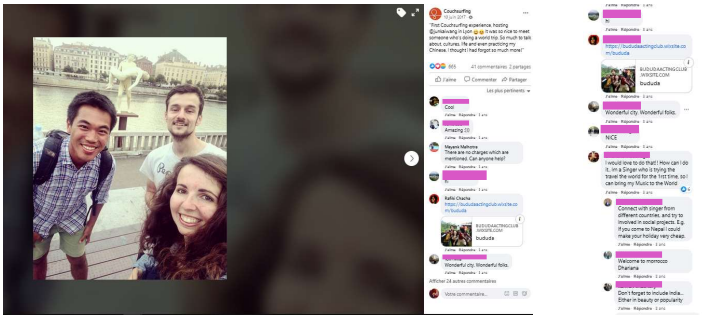
121

Capture n°93



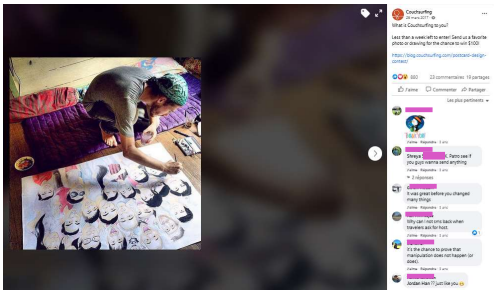
122

Capture n°94



123

Capture n°95



124

Capture n°96





125

Couchsurfing

Septembre 2018 – février 2019

126

Capture n°97



127

Capture n°98



128

Capture n°99



129

Capture n°100



130

Capture n°101



131

Capture n°102



132

Capture n°103



133

Capture n°104



134

Capture n°105



135

Capture n°106



136

Capture n°107



137

Capture n°108



138

Capture n°108





Capture n°109



Capture n°110



141

Capture n°111

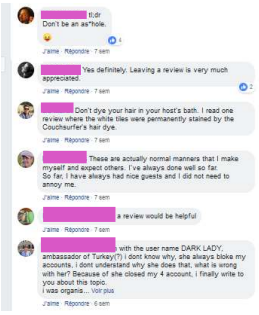




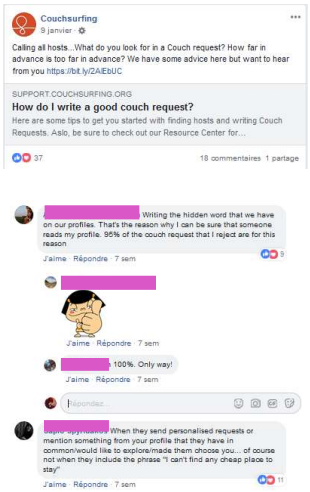
142

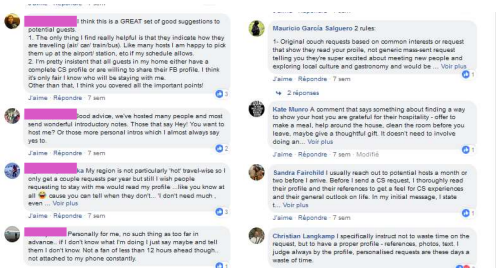
Capture n°111





Capture n°112





Capture n°113



145

Capture n°114



146

Capture n°115





147

Capture n°116



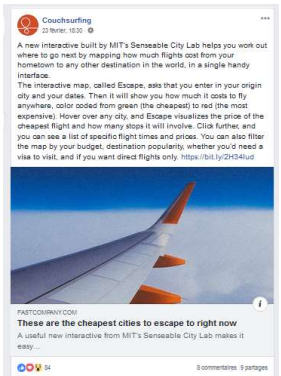
148

Capture n°117



149

Capture n°118





150

Capture n°119





151

Capture n°120





152

Capturen°121





153

Capture n°122



154

RQDO

155

RQDO

Juillet 2016 – janvier 2017

156

Capture n°123







157

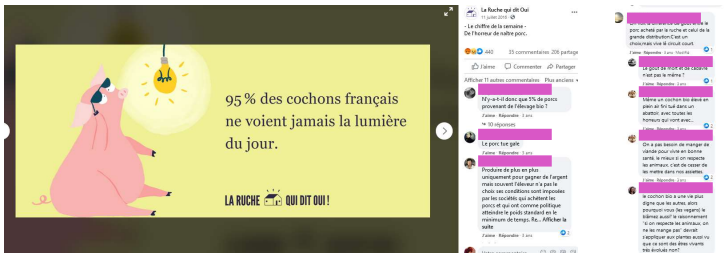
Capture n°123 -*bis*





158

Capture n°124



159

Capture n°125





160

Capture n°126

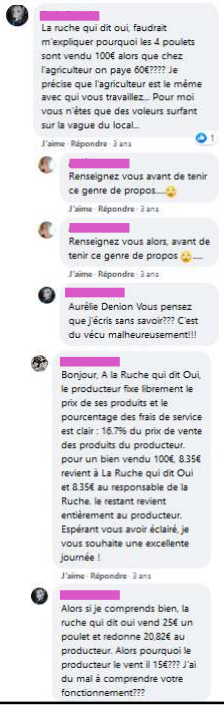




161

Capture n°127





Capture n°128



163

Capture n°129







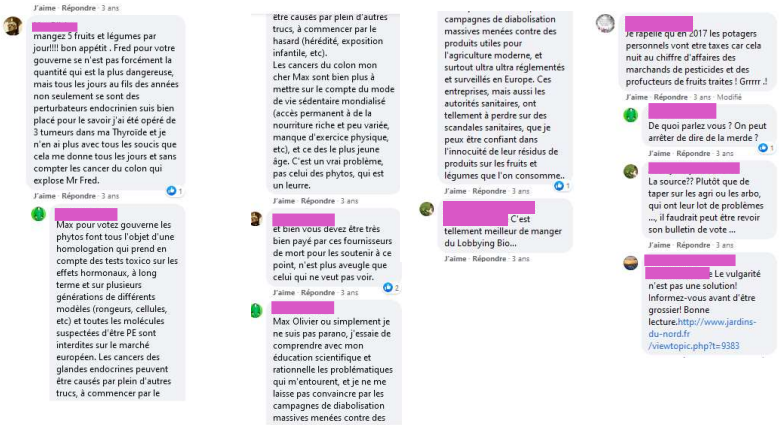
164

Capture n°130



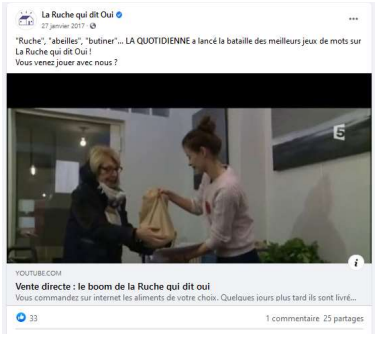
165

Capture n°130 - *bis*



166

Capturen°131





167

Capture n°132





168

Capturen°132 - *bis*



169

RQDO

Février 2017 – Juillet 2017

170

Capture n°133





171

Capture n°133 - *bis*





172

Capture n°134



173

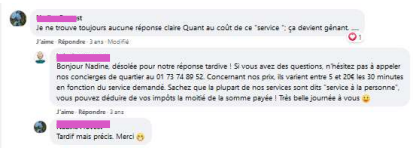
Capture n°135



174

Capture n°136





175

Capture n°137





176

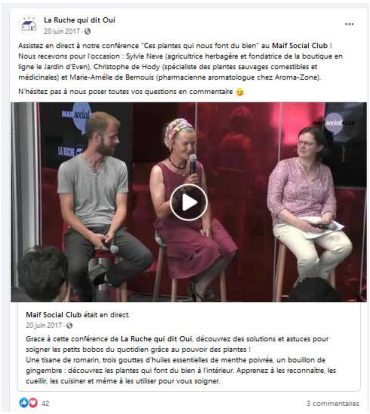
Capture n°138





177

Capture n°139



178

RQDO

Mars 2018 – février 2019

179

Capture n°140





180

Capture n°141



181

Capture n°141 - *bis*



182

Capture n°142





183

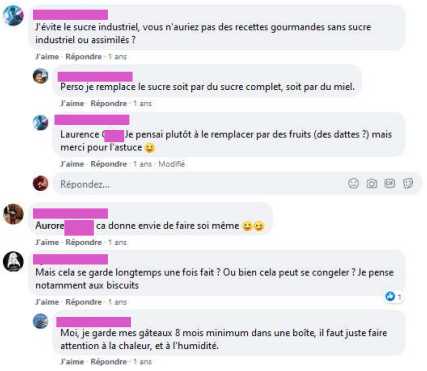
Capture n°143



184

Capture n°144





185

Capture n°145



186

Capture n°146



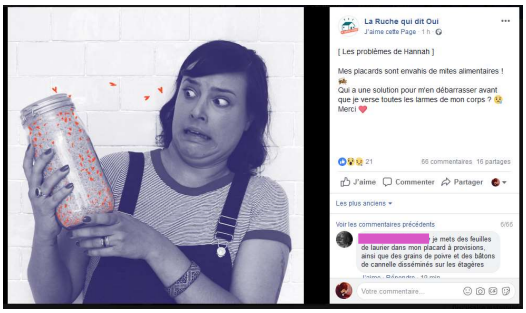
187

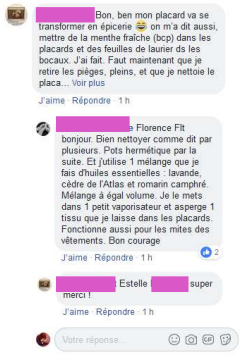
Capture n°147



188

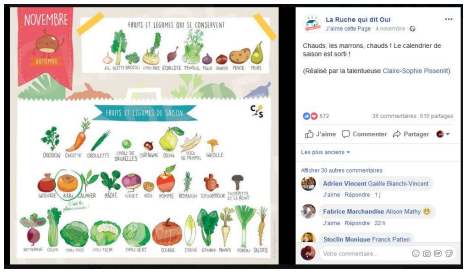
Capture n°148





189

Capture n°149





190

Capture n°150





191

Capturen°151





192

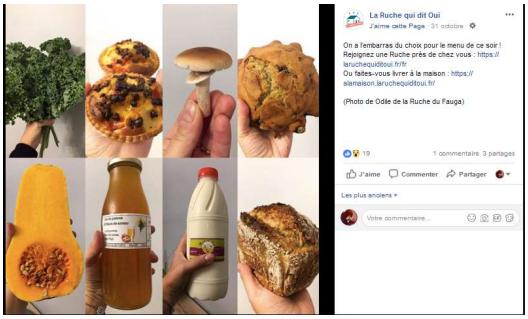
Capturen°152





193

Capturen°153



194

Capturen°154





195

Capture n°155





196

Capture n°156



197

Capture n°157







198

Capture n°158





199

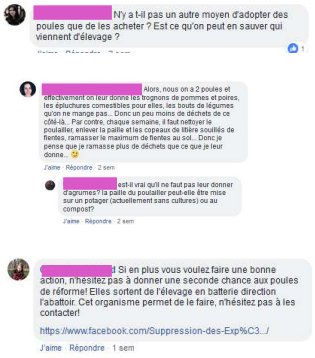
Capture n°159



200

Capture n°160





201

I RATIONALISATION.

- optimisation
- rationalisation.
- justification.

II CULTURE PARTICIPATIVE

Logiqs. Anti-utilitariste.
- intérêt pour autrui
- liberté-créativité.

Logiques Intrasubjectives
- éthique de la discussion.
- expressive - identitaire
- créative - tactique.

Logique de reco
- juridique
- affective
- culturelle.

III / Induit.

- professionalité autonome - professionalité-savoirs réseau/formalité	représentation de l'Emploi - la cause collective - communauté - dév. durable parcours acquisition reconnaissance	- échanges agonistiques. - intérêts personnels - obligation - contre-publics. - gratification.	- gestion de la subjectivité - critique éco-AG critique écolo démarche
- éducation aux médias - culture du hacking - logiciel libre - culture numérique - design - premier rationalisme	- coût socio-écologique du numérique - parcours biog. du durable restaurer - implication feedback encadrement territoire	justification économique écologique mesure chatbot contenus one-one bénévolat-	- argent - travail - confiance - désintermédiation - gouvernance - glocal - altérisation
- échanges hors-ligne - publicité - automatisation - modèle éco community management - authenticité. - punition.	~~acteurs~~. fidélisation. perception. descendant/ascendant - organisation. - modération. - juste durée FAQ	méthode community organizing donateur / pro. agrès extranet communauté d'experts	développement technologique travail numérique relation ~~mise en relation~~ valeur valeurs mise.