



HAL
open science

Les enjeux du contrôle de l'économie collaborative

Ingrid Fasshauer

► **To cite this version:**

Ingrid Fasshauer. Les enjeux du contrôle de l'économie collaborative. Transitions numériques et informations comptables, May 2018, Nantes, France. pp.cd-rom. hal-01907842

HAL Id: hal-01907842

<https://hal.science/hal-01907842>

Submitted on 29 Oct 2018

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.

LES ENJEUX DU CONTROLE DE L'ECONOMIE COLLABORATIVE

Ingrid Fasshauer, Maître de Conférences,
Université Paris-Est Marne-la-Vallée, IFIS
Laboratoire Dicen-IDF EA7339

Résumé : En plein essor, l'économie collaborative représente une évolution des modes de consommation, de production, de financement et remet en cause les modèles d'affaires, la relation au travail et donc le management. Or il existe encore peu de recherche sur la gestion des organisations de l'économie collaborative. Cette communication s'intéresse à l'évolution du contrôle dans le cadre de l'économie collaborative. Entre économie marchande et non marchande, imbriquant des parties prenantes multiples autour de relations horizontales de pair à pair, elle remet pourtant en cause les modèles existants. A l'aide de la synthèse des modes de contrôle de Chiapello (1996), nous mettons en évidence les enjeux du contrôle relatifs à l'économie collaborative puis nous testons nos hypothèses sur deux cas, un marchand, un non marchand. L'étude d'une plateforme de financement participatif et d'un living lab dédié au

développement territorial en milieu rural nous permet de déterminer les spécificités des systèmes de contrôle de l'économie collaborative. Malgré des différences majeures, les deux études de cas font apparaître des modes de contrôle alternatifs au contrôle classique des résultats, notamment l'importance accordée aux valeurs et aux caractéristiques personnelles des « contrôlés » et nous permettent d'énoncer un certain nombre de propositions sur le design des systèmes de contrôle de l'économie collaborative.

Mots clés : économie collaborative, contrôle organisationnel, contrôle par les valeurs, tensions, paradoxes

En plein essor, l'économie collaborative (aussi appelée économie du partage) se base sur le partage des ressources et compétences entre individus, de manière décentralisée, à l'aide de nouvelles technologies pour permettre l'accès à des produits et services (Botsman et Rogers 2010). Elle repose sur des relations de pair à pair et s'appuie sur des valeurs de lien social et d'écologie. Son développement est lié à celui d'internet et des technologies associées, notamment les réseaux sociaux qui permettent de partager ressources et compétences à grande échelle (Botsman et Rogers 2010).

Elle concerne de multiples secteurs d'activité, ses contours restent flous et elle manque de définition partagée (Botsman 2014). Elle se pose à la fois comme une alternative au modèle de la propriété et un renouveau du capitalisme tant du point de vue du renouvellement des modèles d'affaires que de l'extraction de la valeur marchande (Borel et al. 2015). Elle représente dans ce sens une alternative à la société d'hyperconsommation (Botsman et Rogers 2010) mais, non dénuée d'ambiguïtés, elle est traversée par de multiples paradoxes. Prônant la désintermédiation, elle repose sur des organisations comme des plateformes qui jouent le rôle de nouveaux intermédiaires. Acteurs marchands et non marchands se côtoient dans ces organisations hybrides où différentes logiques institutionnelles s'affrontent (Château-Terrisse 2012).

Acquier et al. (2016) identifient 4 courants de pensée revendiqués par les acteurs de l'économie collaborative : l'économie de la fonctionnalité, l'économie du don, les communs et la contre-culture américaine. L'économie de la fonctionnalité fait référence à la vente de

l'usage d'un bien plutôt que du bien lui-même. Elle est liée à une volonté écologique de réduction de l'empreinte humaine sur la nature. L'économie du don repose sur la triple obligation de donner, recevoir, rendre (Mauss 1924) et repose sur l'idée de communauté liée par la confiance. Le principe des communs (Ostrom 1990) est que la communauté définit par elle-même ses règles de fonctionnement et le partage de la valeur créée. Quant à la contre-culture américaine, elle s'inscrit en opposition à la lourdeur hiérarchique des grosses entreprises et valorise la figure de l'entrepreneur. Si ces 4 courants de pensée n'irriguent pas obligatoirement simultanément toutes les organisations relevant de l'économie collaborative, ils ont en commun un certain rejet du capitalisme et des modèles économiques associés qui ont servis de base aux systèmes de contrôle classiques et plus particulièrement au contrôle de gestion.

Les recherches sur le contrôle se sont encore très peu intéressées au contrôle de l'économie collaborative.

Le contrôle organisationnel peut être défini comme « toute influence créatrice d'ordre » (Chiapello 1996), c'est-à-dire toute source d'influence des comportements, formelle ou informelle, pensée par le management ou émergeant des interactions. Sur la base des 6 dimensions mises en évidence par Chiapello (1996), nous étudions les modes de contrôle de deux organisations de l'économie collaborative, une plateforme de financement participatif par prise de participation et un living lab dédié au développement territorial d'un territoire rural. Ces deux organisations présentent deux cas contrastés, le premier à vocation marchande tourné vers la performance financière, le second à vocation sociale tourné vers l'impact sociétal. Elles nous permettent de définir les caractéristiques des systèmes de contrôle de l'économie collaborative.

Cette communication est structurée en 4 parties. Après avoir mis en évidence les spécificités de l'économie collaborative et leur impact sur les différentes dimensions du contrôle organisationnel en première partie, puis exposé la méthode de recueil de données et le contexte de nos deux études de cas en deuxième partie, nous identifions les caractéristiques du contrôle organisationnel mis en place dans les deux organisations étudiées. Nous discutons nos résultats en quatrième partie.

1 Penser le contrôle de l'économie collaborative

L'économie collaborative couvre des activités aussi variées que la consommation collaborative (alimentation, hébergement ponctuel, covoiturage...), les modes de vie collaboratifs (habitat collectif, colocation, ...), la finance participative, la production (fablabs, maker spaces, ...), le travail (coworking). Se réclamant en rupture avec le capitalisme, mettant en avant la confiance, elle requiert une adaptation des modes de contrôle.

1.1 Spécificités de l'économie collaborative

Si le caractère flou du concept autorise la cohabitation de structures très différentes les unes des autres, quelques dimensions structurent le secteur.

La première caractéristique est le caractère central de la relation de pair à pair. Les échanges se font de manière horizontale hors de la verticalité hiérarchique et des intermédiaires traditionnels. Reposant sur le principe de marchés bi-faces, voire multi-faces, elle offre des externalités de réseau croisées (plus les membres d'une catégorie sont importants, plus le surplus généré par les autres catégories sont importants) (Rochet et Tirole 2003). Se voulant désintermédiée, elle repose néanmoins sur une plateforme ou autre organisation d'intermédiation qui rend possible, voire organise et contrôle l'échange.

La seconde caractéristique est la démocratisation des aptitudes et compétences (Borel et al. 2015). Chaque individu, client, usager, citoyen, est invité à être acteur de sa consommation, de son territoire... Par l'intermédiaire du crowdsourcing (Howe 2008), les organisations font appel aux compétences et à la sagesse de la foule (Surowiecki 2004). L'émergence des pratiques collaboratives telles que le coworking ou ouvertes telles que l'open innovation (Chesbrough 2006) fait apparaître des nouveaux collectifs de travail, plus éphémères car liés à un projet et surtout plus hétérogènes, faisant appel à des profils variés, souvent hors des frontières de l'organisation. Ces nouveaux collectifs de travail ont pour caractéristique d'intégrer des personnes spécifiques aux appartenances multiples qui sont incitées à une coopération volontaire et personnalisée (Imhoff 2017), au risque d'une dilution de la responsabilité dans le collectif.

La troisième caractéristique est le recours aux technologies de l'information et de la communication qui, en permettant à chacun de se connecter de n'importe quel lieu à n'importe quel moment, amènent une reconfiguration de l'espace-temps. Dans le même temps, les technologies de l'information sont non seulement devenues des outils clés du contrôle organisationnel mais se substituent même de plus en plus à la fonction de supervision et de contrôle du manager, grâce à leurs capacités d'enregistrement, de consolidation et de transmission des informations, en-dehors même de l'organisation (Sewell et Taskin, 2015, Leclercq-Vandelannoitte 2017).

La quatrième caractéristique est le caractère décentralisé de la production des biens et services qui empêche toute coordination centralisée formelle. L'économie collaborative mettant en relations des parties prenantes multiples et hétérogènes, est source d'asymétrie d'information et la décentralisation de la production est une source de grande incertitude pour le client. Ainsi elle repose sur un principe de confiance entre des personnes étrangères les unes aux autres (Bootsman et Rogers 2010).

Ces quatre caractéristiques s'opposent aux hypothèses sur lesquelles se fondent le contrôle de gestion traditionnel, à savoir le découpage vertical de l'entreprise en centres de responsabilité, une coordination par la planification et une relation contractuelle plus que hiérarchique (Bouquin 2005, p. 66)

1.2 Vers de nouvelles configurations du contrôle organisationnel

Le contrôle, défini au sens large comme « toute influence créatrice d'ordre » vise soit à empêcher certains comportements dans l'organisation, soit à en rendre certains désirables (Chiapello 1996). Protéiforme, il peut être analysé en prenant en compte 6 dimensions : sa source, ce sur quoi il s'exerce, la réaction du contrôlé, le moment où s'exerce le contrôle, le processus de contrôle et le moyen utilisé (voir tableau 1).

Le contrôle peut être formel, ensemble d'outils spécifiquement pensés pour orienter les comportements, ou informel. La culture d'entreprise est ainsi considérée comme un élément du contrôle.

Tableau 1 : Analyse des modes de contrôle (d'après Chiapello 1996)

Axe d'analyse	Possibilités					
Source du contrôle	L'organisation	Une personne	Un groupe de personnes	Soi-même		
Objet du contrôle	Actions	Résultats	Caractéristiques du personnel	Contexte affectif	Culture/ Normes	Objectifs et stratégies
Attitude du contrôlé	Implication morale	Relation instrumentale	Aliénation			
Moment du contrôle	Avant l'action	Pendant l'action	Après l'action			
Processus de contrôle	Cybernétiques	Non cybernétiques				
Moyen utilisé	Marché	Organisation	Culture	Relations inter-individuelles		

Dans ce cadre, le contrôle traditionnel pourrait se définir comme un contrôle exercé par l'organisation, portant sur les résultats, sur un contrôlé ayant un rapport instrumental à l'organisation, ayant lieu surtout après l'action, faisant appel à des processus cybernétiques et à des moyens de contrôle organisationnels (Burlaud et al. 2004, p.4).

Différentes formes peuvent coexister au sein d'une organisation, dans le cadre d'un système de contrôle (Simons 1995) ou d'un « control package » (Malmi et Brown 2008).

La source du contrôle :

Issu de l'organisation, le contrôle comprend l'ensemble des règles, procédures, budgets, structure hiérarchique, recrutement, sanctions, canaux de communication, etc. (Hopwood 1974). Mais une personne peut aussi influencer, hors de toute fonction hiérarchique, par son charisme tandis que des groupes de personne exercent par influence mutuelle un contrôle social, contrôle de l'implication qui peut dans certains cas revêtir des mécanismes d'exclusion (Hopwood 1974). Quant à l'autocontrôle, il est lié à la motivation intrinsèque de l'individu, sa capacité à se fixer ses propres objectifs, son aspiration à l'accomplissement et à son intériorisation des normes et de la culture d'entreprise.

D'une part, la relation de pair à pair, caractéristique de l'économie collaborative, est susceptible de déboucher sur un contrôle issu des pairs, donc d'un ou plusieurs groupes de

personnes. La démocratisation des compétences quant à elle tend à favoriser l'autocontrôle. D'autre part, l'organisation intermédiaire a aussi un rôle à jouer car toute défaillance peut avoir un effet désastreux sur son modèle d'affaires, voire, dans le cas de secteurs émergents, sur le secteur tout entier.

Dans les cas de production décentralisée, il peut exister trois sources de contrôle : l'organisation, le client lui-même (autocontrôle) ou les autres clients (Langeard et Eiglier 1987, Codello-Guijarro et al. 2013). Renforcé par le recours aux technologies de l'information et de la communication, il a pour conséquence des jeux de visibilité, d'observation et de secret (Brivot et Gendron 2011).

Dans l'économie collaborative, les sources de contrôle potentielles sont multiples, potentiellement contradictoires, sans que l'on sache comment elles peuvent cohabiter.

L'objet du contrôle :

Le contrôle de gestion au sens classique du terme porte sur les résultats. Mais il existe aussi de multiples formes de contrôle des actions, liées à la visibilité du contrôlé face à la ligne hiérarchique, au respect des procédures. Les caractéristiques du personnel peuvent faire l'objet de contrôle au moment du recrutement ou lors de formations ou encore de promotions (Merchant 1985). Le comportement peut aussi être régulé par le contexte affectif du travail ou par la maîtrise de l'identité de l'entreprise par les valeurs (Fiol 1991). Il repose alors sur la culture d'entreprise définie comme l'ensemble des valeurs, croyances et normes sociales partagées par les membres d'une organisation qui influencent leurs pensées et leurs actions (Flamholtz et al. 1985).

Dans le cas d'organisations à forte identité, où « le personnel a le sentiment d'appartenir à un groupe ou de ne faire qu'un avec l'organisation » (Ashforth et Mael 1989), le contrôle par les valeurs ou le contrôle culturel prédominant (Ouchi 1977). Dans le cas de l'auto-partage, toutes les organisations étudiées par Codello-Guijarro et al. (2013) ont mis en place une évaluation des caractéristiques du client et dans deux cas, une formalisation de l'acceptation des valeurs. Les participants sont sélectionnés sur la base de leurs valeurs et de leurs compétences.

Dans l'économie collaborative, les valeurs sont donc susceptibles d'occuper une place centrale en tant qu'objet du contrôle. Néanmoins, les organisations collaboratives, en tant que jeunes entreprises innovantes, peuvent avoir des similitudes avec les start-ups. Dans ces dernières, le contrôle de gestion des start-ups repose, pour les plus jeunes d'entre-elles, sur le suivi de trésorerie, accompagné au fur et à mesure du développement par un compte de résultat mensuel simplifié et des tableaux de bord opérationnels (Meyssonier 2015). Par ailleurs, elles doivent aussi « rendre compte » à leurs multiples parties prenantes et cela passe par un contrôle sur les résultats.

L'attitude du contrôlé :

Dans le processus de contrôle, le « contrôlé », peut avoir une attitude négative, instrumentale ou positive (Etzioni 1961). Négativement, le « contrôlé » n'agit que par la contrainte. C'est une configuration rare dans le cas de l'entreprise. Plus fréquemment, il agit en fonction de son

propre intérêt, cherchant un accroissement de sa position ou de ses avoirs matériels. Cette vision instrumentale est le fondement des systèmes de sanctions/récompenses sous forme de primes ou d'augmentations de salaire. Le contrôlé réagit alors à des facteurs extrinsèques de motivation. Mais il peut aussi avoir des motivations intrinsèques et s'impliquer moralement dans la vie de l'organisation.

La collaboration reposant sur des facteurs intrinsèques de motivation, les participants n'attendent pas toujours de rétribution matérielle mais recherchent du contact social ou une forme de stimulation intellectuelle (Brabham 2013). C'est l'implication morale qui est recherchée dans l'économie collaborative. Dans ce cas le contrôle doit présenter une certaine souplesse pour parvenir à surmonter la tension entre autonomie souhaitée et le contrôle voulu par l'organisation. Si certains participants peuvent voir d'un œil favorable le contrôle, d'autres peuvent avoir le sentiment de subir des contrôles non justifiés ou inadaptés par rapport au caractère de volontariat et/ ou des valeurs qu'ils sont censées partager. Cette conciliation peut se faire grâce à la double dimension des dispositifs de contrôle. Ils contraignent mais ils habilitent aussi (Hatchuel 1999) et ces dimensions agissent simultanément (Ragaine et al. 2014). Par ailleurs et notamment par l'intermédiaire des technologies de l'information et de la communication, les « contrôlés » participent souvent à la production de leurs propres instruments de contrôle. Ils peuvent ainsi influencer les représentations de leurs performances. Les savoirs rendent les acteurs capables d'adopter un positionnement réflexif qui leur permet de transformer l'outil de contrôle lui-même et pas seulement de le subir ou d'y résister. Ils ont en réalité plus de pouvoir que communément admis par la littérature sur le contrôle technologique (Leclercq-Vandelannoitte 2015).

Le moment du contrôle :

Le contrôle peut avoir lieu avant l'action (planification, sélection lors du recrutement), pendant l'action (surveillance, ajustement mutuel) ou après l'action (évaluation des résultats, contrôle de l'exécution)

L'importance donnée à la communauté partageant des valeurs communes a tendance à transférer le contrôle avant l'action par des processus de sélection des membres de la communauté. Mais le processus de production décentralisé requiert aussi un contrôle pendant l'action.

Processus de contrôle :

Les processus cybernétiques impliquent la définition préalable d'un objectif de résultat ou d'un comportement souhaitable. Le comportement ou le résultat réel sont alors comparés à ce qui a été préalablement défini. Ils sont à la base de la grande majorité des dispositifs de contrôle, et notamment du contrôle de gestion. Le caractère innovant des projets, un environnement changeant sont autant de facteurs qui rendent le processus cybernétique inopérant. Le contrôle peut alors prendre la forme de contrôle intuitif, contrôle par jugement ou contrôle politique (Hofstede 1981), contrôle plus informel qui n'implique pas la définition préalable d'un objectif ou encore de contrôle interactif (Simons 1995), reposant sur le

dialogue ouvert, la remise en cause possible des objectifs. Quant au contrôle par jugement, il s'incarne dans les systèmes de notation qui se sont développés dans l'économie collaborative, créant des « panoptiques » électroniques (Foucault 1975). Ils réduisent l'incertitude liée aux asymétries d'information et ouvrent aussi la voie à la sanction des comportements jugés déviants (Lemoine et al. 2017).

Moyens du contrôle :

Le contrôle par le marché inclut les mécanismes de la concurrence et la pression des clients. Le contrôle par l'organisation comprend ce qui a trait aux procédures mais aussi la grande majorité des outils de contrôle de gestion et la structure formelle de l'organisation.

Le contrôle par les relations interindividuelles porte sur le travail en groupe restreint mais aussi l'ambiance de travail. La relation entre pairs repose sur une relation interpersonnelle caractérisée par une coordination par ajustement mutuel.

Le contrôle par la culture repose sur la théorie Z (Ouchi 1981), soit une importance donnée aux objectifs à long terme de l'organisation, la culture partagée, les mythes, les rituels... Il s'appuie sur trois mécanismes : contrôle par les valeurs (Simons 1995), par les symboles (Schein 1997) ou encore par le clan (Ouchi 1979). Les valeurs peuvent être perçues au moment du recrutement des individus ou être partagées par des mécanismes de socialisation (Alvesson et Karreman 2004) ou encore prendre la forme de chartes, d'énoncés de la mission et d'une vision à long terme de l'organisation (Simons 1995). Elle s'incarne alors dans la communication de l'équipe dirigeante. Le contrôle par les symboles inclut la création d'expressions visibles de la culture d'entreprise. L'aménagement des espaces de travail orientés vers la collaboration (espaces de coworking) ou les espaces de détente orientés vers la convivialité et le bien-être sont des exemples liés aux « nouvelles » pratiques de travail.

Dans les cas de divergence d'intérêts entre clients et plateforme collaborative, la mise en place de contrats spécifiques vise à annihiler les effets néfastes des asymétries d'information entre le client qui sait ce qu'il veut faire et l'organisation qui n'a pas tous les moyens de contrôle et subit en partie la relation avec le client (Codello-Guijarro et al. 2013) Mais la coopération est davantage favorisée par des mécanismes sociaux et le contrôle inter-individuel. Ainsi aux mécanismes formels éventuellement mis en place au début de la relation peuvent succéder des mécanismes informels reposant sur des règles explicites et implicites (Donada et Nogatchewski 2008, Codello-Guijarro et al. 2013). Par exemple, dans un contexte d'anonymat lié aux plateformes de covoiturage, la création de profils permettent de personnaliser la relation (Lemoine et al. 2017).

Faute de travaux de recherche spécifiques, l'influence des caractéristiques de l'économie collaborative énoncées en 1.2 sur les 6 dimensions du contrôle organisationnel est encore mal connue. Des recherches partielles laissent entrevoir la complexité du design des systèmes de contrôle de l'économie collaborative en raison des paradoxes qui traversent ces organisations, en particulier le poids relatif de la relation de pair à pair et de la plateforme ou organisation intermédiaire. La suite de cette communication propose d'étudier deux systèmes mis en place

dans des contextes différents pour essayer de déterminer les spécificités des systèmes de contrôle de l'économie collaborative.

2 Deux études de cas d'organisations de l'économie participative

Pour étudier les systèmes de contrôle à l'œuvre dans l'économie collaborative, nous étudions deux cas différenciés, celui d'une plateforme d'equity-crowdfunding (FinPart dans la suite de cette communication) et celui d'un living lab visant le développement d'un territoire rural (Rural Lab dans la suite de cette communication).

2.1 Méthode de recueil et d'analyse des données

Travaillant sur un objet émergent, il nous a semblé utile de varier les contextes du contrôle et d'hybrider les méthodologies. Il est en effet difficile d'observer des pratiques qui sont encore en cours de construction. En revanche, les organisations émettent de nombreux discours sur ce que le contrôle devrait être. Nous sommes partis de ces discours collectés à l'aide d'entretiens et avons corroboré ces discours en assistant à certains événements et en y observant les pratiques de contrôle.

Dans le cas de FinPart, 7 entretiens ont été menés avec la dirigeante de la plateforme entre août 2013 et avril 2014. Un huitième a permis de constater les évolutions et les débuts de résultat en mars 2016. Ces entretiens portaient tant sur le contrôle que sur la stratégie de développement de la plateforme. Nous avons assisté en outre à un séminaire où étaient présents porteurs de projets comme investisseurs.

Dans le cas Rural Lab, une observation participante a été menée depuis 2012, donnant lieu à 17 entretiens avec des acteurs variés et à la prise de notes pendant de nombreuses réunions (AG, séminaires, réflexions stratégiques). Le contrôle a été l'objet principal de 3 entretiens mais d'autres éléments sont apparus spontanément lors d'entretiens portant sur la coopération. Les passages portant sur le contrôle ont été codés en fonction des différentes dimensions du contrôle décrites par Chiapello (voir ci-dessus)

2.2 Contexte de l'étude sur la plateforme de financement participatif

FinPart est une plateforme d'Equity Crowdfunding (financement participatif par participation en capital) créée en 2009. A l'époque où les entretiens ont été faits, outre la dirigeante, deux salariés y travaillaient. Entre 2009 et 2016, une vingtaine de projets ont été financés. Elle souhaite se distinguer en étant source de valeur ajoutée tant pour les porteurs de projet que pour les investisseurs. Pour cela, elle ambitionne de mettre en place un système de contrôle qui soit au service du porteur de projet tout en sécurisant les investisseurs. Les investisseurs étant nombreux, ils sont représentés par la plateforme de financement participatif, intermédiaire sans pouvoir vis-à-vis des entrepreneurs qu'elle a mis en relation avec les investisseurs. Le comportement des porteurs de projet est pourtant son principal vecteur de crédibilité et de légitimité de la plateforme.

En choisissant une plateforme de finance participative, investisseurs comme entrepreneurs ont des attentes aussi bien financières que non financières. Si les porteurs de projets attendent avant tout un financement et les investisseurs un retour sur investissement, les deux catégories sont en plus à la recherche de bénéfices liés à la communauté (Belleflamme et al. 2014). Pour les porteurs de projet, les investisseurs sont une source privilégiée de connaissances et compétences externes (Colombo et al. 2010, Botazzi et al. 2008, Croce et al. 2013). Les entrepreneurs recherchent plus particulièrement les avantages d'un réseau qui leur offre l'accès à de nouveaux clients (Ordanini et al. 2011) et à des experts ou plus globalement à améliorer leur capital social. Les investisseurs, de leur côté, attendent que les projets financés soient aussi porteurs de valeurs dans lesquelles ils se reconnaissent (Gerber et al. 2012, Renault 2014), aspirent à échanger des idées, notamment à travers les réseaux sociaux (Gerber et al. 2012).

Au-delà de FinPart, le contrôle est une problématique de l'ensemble du secteur. La finance participative est un domaine d'activité émergent, en cours de structuration et souhaitant influencer la législation vers plus de souplesse. Dans ce contexte, des défaillances d'entreprise qui feraient perdre de l'argent aux investisseurs, pourraient avoir des conséquences sur l'ensemble du secteur et la dirigeante de FinPart déplore que certains de ses concurrents ne jouent pas de rôle dans le contrôle des projets.

2.3 Contexte de l'étude sur le living lab

Rural Lab est une association de loi 1901 fondée à l'initiative de quelques habitants d'un territoire rural aux confins de l'Ile de France. Elle compte une trentaine de membres actifs et « autant de sympathisants » (selon l'ancien président de l'association), c'est-à-dire de personnes non membres de l'association mais qui interviennent sur l'un ou l'autre des projets.

Il vise à faire émerger des solutions innovantes pour répondre aux problèmes spécifiques du territoire, notamment l'éloignement qui gêne les habitants dans l'exercice d'un emploi (trajets pendulaires chronophages), l'accès à la culture, à la formation, à la santé et plus généralement aux services. Pour cela, il s'appuie sur des outils numériques. Il regroupe à cette fin citoyens, collectivités territoriales, entreprises autour de solutions liées au numérique. Depuis sa création, différents projets ont émergé, tels que la création d'espaces de coworking (dont le principal a fait faillite en février 2016), un travail sur la mémoire d'un petit village en faisant appel aux habitants à l'aide d'outils numériques, de la formation à distance, de la prévention médicale, de l'insertion dans l'emploi, etc.

A l'origine défini comme un lieu d'observation et d'expérimentation des interactions homme/machine dans un contexte réel d'utilisation, le concept de living lab s'est peu à peu transformé. Il concerne désormais « des environnements ouverts d'innovation en grandeur réelle, où les utilisateurs participent à la création des nouveaux services, produits et infrastructures sociétales » (définition de l'Union Européenne, 2006).

Les living labs représentent une forme émergente d'organisation visant l'innovation. Inspirées à la fois de l'open source et des méthodes d'innovation centrées sur l'utilisateur, ces structures sont à la recherche d'une gouvernance permettant à la fois de garantir la co-construction et les pratiques démocratiques au cœur de leur projet, tout en assurant légitimité et pérennité économique.

3 Les dimensions du contrôle dans deux contextes innovants

Sur chacune des dimensions du modèle défini par Chiapello (1996), nous décrivons les systèmes de contrôle mis en œuvre par les deux organisations et essayons de déterminer les points communs.

3.1 Un autocontrôle important parmi de multiples sources de contrôle

Les deux structures sont caractérisées par une multitude de parties prenantes. FinPart œuvre sur un marché biface où le contrôle des porteurs de projet est fait au nom de la « foule » des investisseurs. Ces derniers peuvent dans certains cas exercer un contrôle direct en interagissant directement avec l'entrepreneur, même si dans la plupart des cas c'est la plateforme qui exerce le contrôle :

« Je demande à l'investisseur d'intervenir. Ou parfois c'est l'investisseur qui prend l'initiative, parce qu'il a le temps ou les connexions. Mais cela passe forcément par moi » (la dirigeant de FinPart, 4 mars 2016).

Rural Lab se revendique comme un partenariat public-privé-population (PPPP) et met toutes ces parties prenantes sur le même plan dans une gouvernance qui se veut démocratique. Tous les membres sont habilités à proposer des projets, prendre des décisions, parler au nom de l'association. Si les décisions stratégiques sont prises au sein du bureau de l'association, le contrôle est globalement décentralisé au niveau des équipes projets. Ces dernières disposent d'une grande autonomie dans les orientations données aux projets.

L'absence de contrôle centralisé et la confiance en l'auto-contrôle sont assumées :

« Les relations sont très bonnes avec l'école mais on ne sait pas toujours ce qui est fait » (un membre fondateur de Rural Lab, AG du 12 mai 2017).

Cela peut néanmoins poser quelques problèmes d'identification à l'organisation. *« Dans le projet xxx, c'est un groupe à part. Ils sont indépendants et ont du mal à s'identifier à Rural Lab. Quand je les ai rencontrés pour la première fois après ma prise de fonction en tant que présidente, j'avais l'impression d'être un élément étranger »*. (la présidente de Rural Lab peu après sa prise de fonction). Dans ce cas les partenariats, et notamment les rapports très étroits avec l'équipe municipale d'un village, tirent le centre de gravité en-dehors du living lab.

Les deux organisations font appel à l'auto-contrôle mais alors que cette forme de contrôle est revendiquée par Rural Lab, elle est considérée comme une difficulté pour FinPart face à des

entrepreneurs qui ne seraient pas de « vrais »¹ entrepreneurs, c'est-à-dire n'ayant pas intériorisé les valeurs attendues par la plateforme.

Même si l'auto-contrôle est une condition indispensable à la bonne marche des deux organisations étudiées, il s'insère dans d'autres sources du contrôle, tant internes qu'externes. L'organisation initie des outils de contrôle tels que le business plan, le suivi de trésorerie, les reportings opérationnels. Ces contrôles jouent un rôle majeur chez FinPart, plus secondaire chez Rural Lab qui se contente d'une fiche projet remplie par l'équipe projet de manière très irrégulière et discutée en bureau à chaque fois qu'il y a un besoin de financement.

Pour FinPart, derrière l'organisation, les financeurs sont des prescripteurs plus ou moins directs du contrôle. La plateforme de financement participatif agit au nom des investisseurs dont elle est garante des intérêts. L'investisseur a aussi un rôle dans le contrôle :

« Par exemple, dans un cas, un investisseur m'a alerté sur les hypothèses commerciales. Les clients n'étaient que des clients potentiels. » (entretien du 13 février 2014).

Mais il peut être aussi instrumentalisé par la plateforme :

« Quand je vois qu'il y a un besoin en compétence, j'envoie un mail aux investisseurs. Et en général, ils répondent. Pas tous mais une petite dizaine. [...] L'avantage c'est que l'investisseur joue le rôle de tiers de confiance. Je suis assimilée à la méchante, je recherche un tiers qui est gentil. [...]. D'habitude [les entrepreneurs] se cachent derrière la plateforme. Directement devant l'investisseur ils se dévoilent. Ils ne peuvent pas mentir. » (entretien du 4 mars 2016).

Rural Lab, quant à lui, dépend du financement lié aux appels à projet. Or chaque appel définit ses propres modalités de contrôle et ses propres indicateurs. Il y a donc aussi des sources externes de contrôle, en plus du contrôle par les pairs au sein des équipes projets.

3.2 La recherche de valeurs et d'objectifs communs

Dans les deux organisations, ce sont les valeurs qui sont mises en avant, vues comme liées aux caractéristiques personnelles selon le cas de l'entrepreneur ou du participant au living lab.

L'importance des valeurs est un thème récurrent de tous les entretiens de FinPart. La mise en place d'un contrôle par les valeurs était d'ailleurs l'ambition initiale de la recherche.

La plateforme affiche ses valeurs sur son site internet :

¹ Cette expression « vrais entrepreneurs » revient très fréquemment dans les entretiens avec la dirigeante. Si elle reconnaît que deux ou trois de ses porteurs de projet sont de vrais entrepreneurs, elle déplore que les autres n'aient pas les mêmes qualités.

« FinPart c'est une communauté d'acteurs avec des valeurs partagées : des droits, des devoirs et des engagements réciproques, au service du crowdfunding. Mais FinPart c'est aussi une culture d'entreprise autour du respect de l'autre (investisseurs, clients, collaborateurs, partenaires), de la responsabilité, de l'engagement et de la performance. Nos critères d'investissement vont au-delà de la rentabilité financière potentielle. Parce que FinPart s'inscrit dans la durée et est soucieux des intérêts des investisseurs, nos critères d'intervention reposent aussi beaucoup sur les valeurs des dirigeants. Notre approche d'investissement repose donc aussi sur la confiance et la transparence. »

Les valeurs défendues sont ainsi le respect, la responsabilité, l'engagement et la performance. Elles s'appliquent autant à la plateforme (dirigeante et salariés) qu'aux investisseurs et aux entrepreneurs.

Les valeurs affichées par la plateforme sont en fait les valeurs revendiquées personnellement par sa dirigeante, notamment le respect de l'investisseur et de l'entrepreneur. Sur le respect de l'investisseur, elle affirme par exemple :

« l'argent des investisseurs, c'est comme si c'était mon argent. Si l'entrepreneur se trompe, je me sens responsable » (entretien du 31 octobre 2013). Mais ce respect de l'investisseur ne peut se faire aux dépens du respect de l'entrepreneur, contrairement aux fonds d'investissement qui *« ne respectent pas toujours l'entrepreneur »*.

Chez Rural Lab, les valeurs recherchées sont le « militantisme », le sens du « bien commun » et de l'intérêt collectif », la « capacité à coproduire ».

« Le LL, cela demande une attitude militante et pédagogique » (Présidente, 8 juillet 2017).

Ce sont aussi les valeurs personnelles revendiquées par les fondateurs du living lab. Elles s'apprécient dans l'action, à l'occasion de rencontres autour d'un projet commun.

Le deuxième objet de contrôle mis en avant est lié aux objectifs et stratégies. Chez Rural Lab, les participants viennent d'abord pour un projet précis dont ils partagent l'objectif. Et ils restent tant que l'objectif reste partagé. Un des moyens de résoudre les conflits est d'ailleurs de *« rediscuter les objectifs »* (le président). Chez FinPart, l'objectif de l'entrepreneur affiché lors de la présentation du business plan (avant la levée de fonds puis revu périodiquement) est déterminant tant pour l'acceptation que pour l'évaluation du projet.

Quant au résultat, il est certes considéré comme important mais son atteinte est très aléatoire si bien qu'il ne fait pas l'objet d'un contrôle prioritaire

3.3 L'implication morale du « contrôlé » facteur clé de succès de l'organisation participative

Le contrôlé dispose d'une autonomie certaine par rapport à l'organisation.

Chez Rural Lab, il n'est lié par aucune obligation contractuelle et peut quitter le living lab dès qu'il le souhaite sans avoir à en justifier la raison. Par ailleurs, les membres du living lab sont aussi sa principale ressource. Le maintien de l'implication morale de ses membres est donc un élément crucial pour la pérennité du living lab.

Chez FinPart, le porteur de projet n'a aucun lien contractuel avec la plateforme avant la levée de fonds. La relation instrumentale est privilégiée, l'enjeu étant pour l'entrepreneur l'obtention du financement. Une fois la levée de fonds réalisée, la relation instrumentale n'agit plus. La plateforme ne peut imposer un contrôle strict à l'entrepreneur et doit rechercher son implication morale. Pourtant, la plupart des outils mis en œuvre (suivi de trésorerie, comptes de résultat, tableau de bord) sont davantage cohérents avec une relation instrumentale qu'avec une implication morale, si bien que les documents attendus sont rarement produits ou ne correspondent pas à la qualité souhaitée. Un entrepreneur a ainsi refusé sous prétexte qu'il « *avait beaucoup d'autres choses à faire* », un autre résiste aux demandes insistantes (entretien du 13 février).

Chez Rural Lab, le reporting est défini par les membres de l'équipe projet dans un dialogue avec le bureau de l'association.

Le contrôlé a dans chacun des cas étudiés un rôle de moteur ou de frein dans la conception comme dans l'usage des outils de contrôle.

Mais même chez Rural Lab, l'attitude du contrôlé pose problème.

« *L'engagement est un problème général de toutes les associations. Il faut parvenir à donner du temps tout en gérant l'ensemble des autres aspects de sa vie* » (Président Rural Lab lors de l'AG du 12 mai 2017).

C'est néanmoins davantage la capacité à dégager du temps qui est questionnée que les valeurs ou la qualité des tâches effectuées.

3.4 Une sélection primordiale

Chez FinPart, une grande importance est accordée au processus de sélection qui est en fait le principal moment du contrôle. C'est en effet à ce moment que sont évalués et discutés les deux principaux objets du contrôle, les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur et ses stratégies et objectifs, sur la base d'une présentation d'un business plan et de plusieurs entretiens. La viabilité du projet reste néanmoins primordiale :

« *On regarde la viabilité et la pérennité du modèle économique. C'est plus rassurant quand il y a récurrence des revenus. Il n'y a pas de dossier standard.* » (entretien du 13 février 2014).

Chez Rural Lab, la sélection est tout aussi importante mais aucun processus formel n'est mis en place. On attend des membres qu'ils soient capables de s'approprier les objectifs communs et les valeurs liées aux personnes se repèrent sur les expériences antérieures. Ainsi un certain nombre des membres de Rural Lab avaient déjà eu des expériences professionnelles, politiques ou associatives en lien avec le développement territorial. D'autres arrivent avec une

expertise précise, architecture, formation en ligne... et entrent dans le LL parce qu'ils sont motivé par un projet en particulier. Mais si cette expertise ne trouve plus de débouchés concrets, l'individu quitte le LL.

« *L'idée de travailler en réseau sur la formation en ligne m'a séduit. C'est également la raison de mon départ* » (Un membre de Rural Lab).

La sélection s'opère ensuite pendant l'action, au cours du projet, presque naturellement :

« *Des faux collaboratifs sont partis d'eux-mêmes. Il n'y a pas eu besoin de les faire partir* » (un membre fondateur de Rural Lab).

Quant au contrôle *a posteriori*, il ne peut que constater l'échec du projet. Les projets n'étant pas récurrents, il n'est pas utile immédiatement et risque d'être reporté, notamment quand l'échec est douloureux, comme c'est le cas pour la liquidation judiciaire de l'espace de coworking lancé par Rural Lab.

« *Pour l'espace de coworking, on n'a toujours pas fait le bilan (plus d'un an après la liquidation judiciaire). Or on a besoin de le faire, pas pour le passé mais pour le futur* » (un membre fondateur de Rural Lab, 12 mai 2017), ce à quoi répond la nouvelle présidente « *Il faut capitaliser sur notre expérience et surtout trouver le bon business model* ». A notre connaissance, ce bilan n'est toujours pas fait.

3.5 Le caractère inadapté du contrôle cybernétique implique un contrôle par jugement

Le contrôle cybernétique implique une capacité à identifier des objectifs et pouvoir mesurer les résultats. Or, si les objectifs convergent, ils ne sont pas les mêmes pour les différentes parties prenantes et surtout leur atteinte est incertaine, soumise à de nombreux aléas.

Pour la plateforme de financement participatif, alors que les porteurs de projet cherchent avant tout un financement, les investisseurs visent un retour sur investissement. Le niveau de rentabilité attendu peut être différent entre les deux catégories d'acteurs.

Pour le living lab, les parties prenantes sont encore plus nombreuses et hétérogènes. Entre pouvoirs publics, entreprises privées et citoyens, chacun a sa propre vision des objectifs du projet et l'organisation peine à formaliser de manière précise ses objectifs. Alors que Rural Lab se voit, après de nombreux mois de négociation avec la mairie, enfin accorder un lieu à développer dans un de ses villages-cibles, l'ancien président affirme le 8 juillet 2017 qu'il faudrait « *définir les objectifs* » de ce projet. « *Il faut trouver les ressources car le projet n'est pas bouclé* ».

Cette volonté forte de faire émerger les projets, de laisser les différents acteurs s'approprier la co-construction, peut amener des tensions :

« *L'innovation est sérendipe alors que l'appel à projet est anti-sérendipe. Parfois, il faudrait qu'on rédige l'appel à projet* ». (un membre fondateur)

Faute d'objectifs définis et même de comportements attendus clairs, le contrôle se fait par « jugement » (Hofstede 1981)

Pour FinPart, les outils de contrôle mis en place par la plateforme, business plan, état de trésorerie, comptes de résultat, sont de nature cybernétiques. Ce sont les outils classiques de contrôle de gestion des petites entreprises innovantes de style start-up (Meyssonnier 2015). Pourtant au moment de la sélection, moment le plus important du contrôle, c'est bien un contrôle par jugement qui s'opère.

3.6 La relation interpersonnelle comme moyen principal de contrôle

Les cinq dimensions précédentes ont mis en évidence de nombreuses tensions et imperfections dans les systèmes de contrôle utilisés par les deux organisations. Ces tensions sont en grande partie résolues par l'importance des relations interpersonnelles.

Chez Rural Lab, les relations interpersonnelles sont facilitées à la fois par les groupes projet, groupes restreints de 4 à 20 personnes dédiés à un projet particulier et la proximité géographique de nombreux acteurs habitants d'un territoire bien délimité.

Ainsi, la proximité avec le maire d'un village et certains de ses adjoints ont rendu l'obtention d'un lieu possible, alors même que le projet était encore assez flou.

« A xxx, ça fonctionne parce qu'il y a des élus militants locaux qui sont des relais. La confiance s'est instaurée » (un adhérent fondateur)

Mais au-delà du projet, il faut aussi créer une relation entre l'équipe projet et le bureau de l'association. En général au moins un membre du bureau est présent dans chaque équipe projet et une fiche de projet vient en appui de la relation interpersonnelle. Formalisée par des rubriques communes à tous les projets (description du projet, partenaire, actions engagées, résultats, ressources, enseignements tirés, suites possibles), elle laisse néanmoins une grande latitude à l'équipe projet pour la remplir. Elle doit permettre la communication et favoriser les synergies entre projets.

Chez FinPart, les relations interpersonnelles doivent être construites avant même la sélection et maintenues au-delà de la levée de fonds.

La sélection est un moment délicat car le porteur de projet n'est lié par aucun contrat à la plateforme et est donc susceptible de partir chez l'un des concurrents. L'enjeu pour la plateforme est certes de s'assurer de la fiabilité du projet mais aussi de ne pas passer à côté d'un projet source de valeur pour la plateforme.

Cette tension est gérée par le dialogue et la relation interpersonnelle.

Lors de la sélection, il y a de nombreuses occasions de dialogue entre la plateforme et l'entrepreneur entre le moment où le dossier arrive et la levée de fonds effective. Ce dialogue inclut l'entourage de l'entrepreneur, notamment les incubateurs ayant accompagné l'entreprise, voire les banquiers. Il précède parfois le dépôt du dossier. La mise en place d'un réseau de tiers (banquiers, incubateurs....) peut aider à détecter les « vrais entrepreneurs, ceux

qui ont des valeurs et respectent l'investisseur » (entretien du 13 février 2014). Ils peuvent juger des valeurs des entrepreneurs « en action ». Le doute sur l'absence de valeurs d'un entrepreneur est un élément qui conduit au refus du dossier (entretien du 30 avril). Le réseau est un facteur de confiance qui sert à évaluer les caractéristiques personnelles et vient compenser les inévitables lacunes du business plan et qui permet de se rassurer sur les valeurs de l'entrepreneur. Dans tous les cas, un dialogue approfondi est instauré pour la validation du business plan et plus particulièrement des hypothèses commerciales, parfois en présence d'investisseurs connaisseurs du secteur.

« Dans les entretiens, il est difficile de mettre au jour les valeurs mais on arrive à voir pourquoi il monte sa boîte et ce qu'il veut en faire. [...] Hier un entrepreneur nous a fait une super présentation mais a commis deux erreurs. Il a 45 ans et s'est séparé à l'amiable de son ancienne boîte. Il a mentionné qu'il fallait qu'il acquière encore un certain nombre de trimestres, donc il attend qu'on lui finance son salaire et ses trimestres. On lui a demandé ce qu'il ferait s'il n'avait pas la levée de fonds. Réponse : je vais jusqu'au bout et je perdrai au maximum mes 60 K€. La question est, est-ce qu'il va se défoncer pour y arriver. »

Après la levée de fonds, la plateforme est présente dans les instances de gouvernance, mais d'après la dirigeante, des contacts réguliers supplémentaires entre la plateforme et l'entrepreneur sont indispensables, au moins une fois par mois, afin qu'une véritable collaboration s'instaure (entretien du 7 avril). Ainsi, un collaborateur de la plateforme se rend une fois par mois dans une des entreprises financées. Pour une autre, c'est l'entrepreneur qui prend régulièrement l'initiative d'un contact par téléphone (entretien du 18 mars). Mais, pour éviter les conflits d'intérêt et les tensions qui en seraient la conséquence, l'intervention d'un tiers est souhaitable (entretien du 7 avril). Ce dernier interviendrait comme expert en fonction des problèmes rencontrés par l'entreprise et comme coach de l'entrepreneur. Ce tiers peut être un investisseur compétent ou un « coach » qui saura nouer une relation de confiance avec l'entrepreneur... et la dirigeante de FinPart.

Le contrôle interpersonnel s'inscrit dans l'organisation de séminaires, occasions de réflexion collective mais aussi de lien social entre les membres d'un réseau dispersé. Chez FinPart, un séminaire a été organisé à l'initiative de la dirigeante à un moment où certains investisseurs se plaignaient d'avoir trop peu d'informations sur les porteurs de projet. L'ordre du jour permet de mettre à l'honneur certains projets qui connaissent le succès mais le but recherché est la constitution d'un sentiment de communauté entre porteurs de projet et investisseurs. Chez Rural Lab ces séminaires ont lieu au minimum deux fois par an et offrent l'occasion de dialogue entre projets et sur l'avenir du living lab.

3.7 Conclusion des deux études de cas

La comparaison des deux études de cas fait apparaître deux configurations très différentes l'une de l'autre mais montre aussi des points communs. Le tableau 2 en fait une synthèse.

FinPart présente une configuration très centralisée de contrôle, la dirigeante déléguant très peu d'éléments. Rural Lab présente au contraire une configuration très décentralisée. Ces deux

configurations correspondent à deux visions du rôle de l'organisation collaborative. Alors que chez FinPart, la plateforme sert systématiquement d'intermédiaire et, malgré les discours, laisse peu d'opportunités de se développer une collaboration directe entre les différentes parties prenantes (que ce soit entre entrepreneurs et investisseurs, ou entrepreneurs entre-eux), Rural Lab voit son rôle comme une « tête chercheuse » qui permet de mettre en contact « des gens qui partagent beaucoup mais qui sans nous ne se seraient jamais rencontrés ». Les projets peuvent le cas échéant se développer hors du living lab. La collaboration entre les différentes parties prenantes est forte, même s'il existe un risque qu'un des acteurs quitte brusquement le projet en le mettant en danger, ce qui s'est passé avant la liquidation judiciaire de l'espace de coworking.

Tableau 2 : Caractéristiques des deux configurations de contrôle

	Centralisé (FinPart)	Décentralisé, par projet (Rural Lab)	Propositions sur les caractéristiques des systèmes de contrôle de l'économie collaborative
Rôle de l'organisation	Intermédiaire sur tous les échanges	Met en relation, favorise les synergies	
Collaboration	Faible	Forte	
Source du contrôle	L'organisation pour remédier aux problèmes de l'auto-contrôle	Auto-contrôle	<ol style="list-style-type: none"> 1) L'auto-contrôle est incontournable 2) En cas de divergences d'intérêt, l'organisation peut être amenée à limiter ses effets 3) Le contrôle par les pairs est recherché mais peu mis en oeuvre
Objet du contrôle	Caractéristiques personnelles Objectifs et stratégie	Caractéristiques personnelles Objectifs et stratégie	<ol style="list-style-type: none"> 4) Les protagonistes sont sélectionnés sur la base de leurs valeurs et de leurs compétences 5) La coproduction par des acteurs divers passe par l'explicitation des objectifs communs et des stratégies
Attitude du contrôlé	L'implication morale est recherchée mais les	Implication morale	<ol style="list-style-type: none"> 6) L'implication morale est un facteur clé de succès

	outils relèvent d'une logique instrumentale		indispensable
Moment du contrôle	Avant	Pendant avec un processus informel avant	7) La phase de sélection est importante 8) Un contrôle peut aussi avoir lieu pendant le processus de coproduction
Processus de contrôle	Jugement avec une composante cybernétique	Jugement	9) Le jugement par des systèmes de cooptation joue un rôle central
Moyens du contrôle	Relations interpersonnelles	Relations interpersonnelles	10) Une grande partie du contrôle passe par les relations interpersonnelles 11) Le contrôle par la culture ou les valeurs, clamés dans les discours, ne donne pas lieu à des dispositifs spécifiques

4 Discussion et conclusion

Alors que la revue de littérature ne nous a pas permis d'énoncer des caractéristiques du contrôle de l'économie collaborative, les deux études de cas nous permettent de faire des propositions.

Notre résultat sur le lien entre centralisation et coopération est cohérent avec les conclusions de Codello-Guijarro et al. (2013) dans le cas de l'autopartage. Les auteurs montrent en effet qu'une coproduction forte est associée à des contrôles plus décentralisés et informels tandis que des contrôles centralisés et fortement centralisés sont liés à une coproduction faible. Nos résultats confirment cette relation dans deux autres contextes de l'économie collaborative et tend à montrer que l'idéal partagé par les organisations du secteur serait basé sur des contrôles informels mais que des craintes portant sur la sincérité des acteurs et le manque de valeurs partagées conduisent les organisations collaboratives à renforcer les contrôles formels, au risque de réduire l'engagement et les motivations intrinsèques d'acteurs attirés par les valeurs portées par ces organisations.

D'autre part, les tensions inhérentes à l'économie collaborative semblent ne pouvoir être résolues que par des relations interpersonnelles appuyées par de fréquentes occasions de dialogue. Elles permettent l'échange d'information, la discussion et la remise en cause des

objectifs, ce qui est l'objet du levier interactif de contrôle défini par Simons (1995). Mais contrairement à Simons, l'activation de ce levier n'est pas toujours laissée à l'initiative du dirigeant ni ne se concentre sur un seul outil. Dans la configuration de contrôle décentralisé, il peut être mobilisé par chacun des membres de l'organisation qui ressent le besoin d'ouvrir le dialogue sur son projet, permet de reconfigurer les objectifs, d'intégrer de nouveaux acteurs... Même dans la configuration centralisée, l'initiative peut en revenir au porteur de projet qui rencontre une difficulté ou aux investisseurs qui proposent une expertise. Ce levier interactif permet de remédier aux lacunes des autres leviers et d'équilibrer le système de contrôle. Le rôle du dirigeant d'ailleurs se transforme. Il n'est pas le visionnaire qui conçoit la stratégie de l'organisation mais l'animateur d'un collectif rassemblé autour de valeurs communes.

Néanmoins, alors que la relation de pair à pair est le fondement même de l'économie collaborative, elle ne débouche pas obligatoirement sur des formes de contrôle spécifiques car la plateforme ou l'organisation intermédiaire tend à vouloir s'immiscer dans le contrôle de pair à pair pour garantir l'intérêt commun de l'ensemble de la structure.

En revanche, l'effet « panoptique » que peut faire craindre le recours aux technologies de l'information et de la communication, ne se confirme pas dans les deux cas étudiés. Les acteurs peuvent finalement choisir quelle partie de leur activité ils peuvent rendre visible et contrôlable.

Enfin, cette communication apporte des éléments sur la construction de la confiance. La confiance naît du sentiment de communauté. Plus que des valeurs précises, la communauté se base sur un sentiment d'appartenance lié à une vision commune. Les différents outils de contrôle, du plus formel au plus informel, y contribuent. Cela commence au moment de la sélection des membres, faite sur la base de caractéristiques personnelles compatibles avec les valeurs de dirigeants et des objectifs convergents. Cette sélection semble être une condition de l'implication morale des individus qui dans un second temps permet des échanges sur la base de don/ contre-don (Mauss 1924, Caillé et Grésy 2014). Le pouvoir ne se construirait plus sur la maîtrise des zones d'incertitude (Crozier et Friedberg 1977) mais sur la capacité à contribuer au groupe.

Nos conclusions sont limitées par le nombre très réduit de cas étudiés. Il serait opportun de poursuivre cette recherche et de tester les propositions sur une plus grande variété de cas.

5 Bibliographie

Acquier, A., Carbone, V., & Massé, D. (2016, January). L'économie collaborative: fondements théoriques et agenda de recherche. Article présenté au Second International Workshop on the Sharing Economy. ESCP Europe.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 423-444.

Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

- Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A., (2014). "Crowdfunding: Tapping the right crowd", *Journal of Business Venturing* 29(5): 585-609
- Borel, S., Massé, D., Demailly, D. (2015). L'économie collaborative, entre utopie et big business. *Esprit*, (7), 9-18.
- Bottazzi L, Da Rin M., Hellmann T. (2008). Who are the active investors? Evidence from venture capital. *Journal of Financial Economics*, 89, 488–512.
- Botsman, R., Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. Harper Business, New York
- Botsman, R. (2014). Sharing's not just for start-ups. *Harvard business review*, 92(9), 23-25.
- Bouquin, H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion*. Presses universitaires de France (3^{ème} édition).
- Brabham, D. C., 2013. Using crowdsourcing in government. *IBM Center for the Business of Government*, 1-42.
- Brivot, M., & Gendron, Y. (2011). Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 135-155.
- Burlaud, A., Teller, R., Chatelain-Ponroy, S. et al. (2004). *Contrôle de Gestion*, Vuibert
- Caillé, A., Grésy, J. É. (2014). *La Révolution du don. Le management repensé à la lumière de l'anthropologie: Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*. Le Seuil.
- Château-Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, (4), 145-167.
- Chesbrough, H. W., 2006. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-contrôle-audit*, 2(2), 51-74.
- Codello-Guijarro, P., Jougoux, M., Camisullis, C., Szpirglas, M. (2013). Le contrôle organisationnel du client. *Revue française de gestion*, (5), 99-114.
- Colombo M.G., Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25 (6), 610-626.
- Croce A, Martí J, Murtinu, S. (2013). The impact of venture capital on the productivity growth of European entrepreneurial firms: 'Screening' or 'value added' effect? *Journal of Business Venturing*, 28, 489–510.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2008). Partenariat, vassalité, marché et seigneurie: 4 configurations de contrôle client-fournisseur. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(1), 145-168.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.

- Fasshauer, I. (2016). Contrôler pour la foule?-Le cas des plateformes d'equity-crowdfunding. *Revue Française de Gestion*, 42(259), 51-68.
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 191-211.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Gerber E.-M., Hui J.-S., Kuo P. (2012), "Crowdfunding : Why People are Motivated to Participate", working paper, Northwestern University.
- Hatchuel, A. (1999). Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations-De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 187-209.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and society*, 6(3), 193-211.
- Hopwood, A. G. (1974). Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. *The Accounting Review*, 49(3), 485-495.
- Howe, J., 2008. *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business*. Random House.
- Imhoff, C. (2017). L'émergence de nouveaux collectifs de travail: ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise. *Management & Avenir*, (3), 85-102.
- Langeard, E., & Eiglier, P. (1987). *Servuction: Le marketing des services*. English edition: Gebauer H, Johnson M, Enquist B (2010) Value co-creation as a determinant a of success in public transport services: a study of the swiss federal railway operators (SBB). *Manag Serv Qual*, 20(6), 511-530.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2011). Organizations as discursive constructions: A Foucauldian approach. *Organization Studies*, 32(9), 1247-1271.
- Lemoine, L., Guesmi, S., Hadhri, W. (2017). La construction de la confiance sur une plateforme de l'économie collaborative. Une étude qualitative des critères de choix d'un covoitureur sur BlaBlaCar. *Question (s) de management*, (4), 77-89.
- Mauss, M. (1950). *Essai sur le don (1924)*. *Sociologie et anthropologie*, 263.
- Malmi, T., et Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organization*. Financial Times/Prentice Hall.
- Meyssonnier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 21(2), 33-61.
- Ordanini A., Miceli L., Pizzetti M., Parasuraman A. (2011). « Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms». *Journal of Service Management* 22(4): 443-470

- Ostrom E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, New York, Cambridge University Press.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, 95-113.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In *Readings in accounting for management control* (pp. 63-82). Springer, Boston, MA.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*.
- Ragaine, A., Oiry, E., & Grimand, A. (2014). Contraindre et habiliter: la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(2), 9-37.
- Renault S. (2014). « Crowdsourcing : La nébuleuse des frontières de l'organisation et du travail » *RIMHE* 11(2) : 23-40.
- Rochet, J. C., Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990-1029.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sewell, G., Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard Business School Press, Boston.
- Surowiecki, J., 2004. *The wisdom of crowds*. New York: Anchor, cop.