

## L'entreprise collaborative : (r)évolutions ?

La Fédération de la Vente Directe et l'Université Paris Est Créteil organisent, le 30 Mai 2017 à l'IAE Gustave Eiffel à Créteil, la cinquième édition du colloque européen *Innovation et Commerce* autour de la thématique de « *L'entreprise collaborative : (r)évolutions ?* ». Ce colloque constitue une plateforme d'échanges entre professionnels et enseignants-chercheurs. Cette édition s'intéresse à l'entreprise collaborative entendue comme « une entreprise mobilisant des particuliers pour échanger ou vendre des biens, services ou connaissances à d'autres particuliers via une plateforme de mise en relation » (définition adaptée, Direction Générale des entreprises, 2016, <http://www.entreprises.gouv.fr>). Confrontées à des problématiques économiques et sociales de plus en plus marquées, les entreprises se tournent vers des solutions collaboratives visant à développer le lien social et l'optimisation des ressources. Ces solutions privilégiées par les entreprises, tous secteurs d'activité confondus, peuvent être des plateformes web de mise en relation, des réseaux sociaux, des blogs, des coopératives ou clubs de consommateurs, ou encore des systèmes de vente externalisés.

Ce colloque a pour vocation de questionner les déterminants et les conséquences du modèle collaboratif pour l'entreprise et la société, et en particulier : 1) la manière de créer et développer le réseau et ses compétences et par conséquent la valeur de l'entreprise ; 2) la gestion et l'accompagnement dans la durée de ces réseaux indépendants qui offrent des opportunités à l'entreprise et qui peuvent aussi être générateurs de risques ; 3) la mesure de la performance et de la rentabilité de ces réseaux ; 4) les bouleversements humains et sociétaux de ce modèle du fait de l'abaissement des frontières entre vie privée et vie professionnelle de ceux qui constituent ces réseaux.

### **Un premier thème de recherche sera consacré à la création de valeur des réseaux dans l'entreprise collaborative.**

*Comment créer un réseau ? Comment co-crée de la valeur ?*

La capacité à se construire des réseaux sociaux constitue une compétence centrale dans les entreprises fonctionnant de manière collaborative. Le développement de l'entreprise collaborative repose notamment sur la capacité des individus à mobiliser cette compétence. Plus généralement, il s'agit de s'intéresser au pouvoir des réseaux dans la mise en œuvre de l'activité de l'entreprise et en particulier à la manière dont elle utilise ces réseaux, ressources essentielles d'action pour générer et exploiter les liens avec de multiples interlocuteurs et créer un réseau d'affaires. La question centrale est ici de mieux comprendre le processus de création de valeur via les réseaux pour l'entreprise.

*Quelles compétences mobiliser ?*

Les compétences dorénavant requises des apporteurs d'affaires vont bien au-delà de la vision traditionnelle et sont souvent d'ordre stratégique : ils créent le fonds de commerce et l'entretiennent. La capacité des individus à élargir le nombre de clients et à devenir des ambassadeurs de l'entreprise repose avant tout sur la capacité à mobiliser l'entourage proche. La notion de liens forts et faibles peut être à cet égard discutée. La notion de capital social de l'individu, ou ensemble des relations tissées au cours d'actions collectives, est aussi au cœur de la réflexion. Le capital social facilite l'échange de ressources, la création du capital intellectuel, l'efficacité des équipes, l'entrepreneuriat. On se posera ici la question de la définition des compétences essentielles à mobiliser pour générer de la valeur pour l'entreprise.

**Un second thème aura pour objectif de questionner l'accompagnement, la gestion voire le contrôle de ces réseaux dans l'entreprise collaborative**

*Quel rôle peut ou doit jouer l'entreprise dans l'accompagnement de la collaboration ?*

Au-delà du répertoire de rôles actifs que les entreprises cherchent à faire jouer à des individus extérieurs à l'entreprise, la question de la pérennisation de ces rôles consistant à attribuer à l'individu devenant partenaire des statuts formalisés impliquant des récompenses mais aussi un cahier des charges à respecter et des objectifs à atteindre apparaît cruciale. Comment penser les récompenses qui lui sont attribuées ? Comment le rémunérer ? Comment le fidéliser ? Comment également l'accompagner dans sa mise en relation avec d'autres individus ?

*Quelle marge de manœuvre laisser à l'individu dans le développement du réseau ?*

L'entreprise dont ces réseaux "dépendent" peut et doit mettre en place des outils pour les accompagner dans la démarche de collaboration voire même formuler des recommandations et édicter des règles. Mais, du fait de leur statut d'indépendants qui gèrent « leur business », il leur est tout à fait possible de "bricoler" et de mettre en œuvre leurs propres pratiques. Ceci peut générer des déviances au regard des règles édictées par l'entreprise que cette dernière peut avoir du mal à maîtriser. A contrario, ce bricolage peut être une source importante d'innovation sociale dans les entreprises et avoir vocation à être partagé via des communautés de pratiques par exemple. Comment gérer cette interdépendance ? Comment favoriser cette liberté d'actions tout en respectant l'image et la stratégie de l'entreprise ?

**Un troisième thème sera consacré à l'efficacité et la mesure de la performance des réseaux dans l'entreprise collaborative**

*Comment mesurer l'efficacité du modèle collaboratif ?*

Si les indicateurs économiques sont une priorité pour les entreprises force est de constater que des indicateurs plus qualitatifs comme les niveaux d'engagement des individus dans les réseaux et communautés par exemple sont à considérer. La notion de temps est elle aussi à intégrer : faut-il attendre des retombées à court terme et faire preuve de patience pour voir le modèle fonctionner ? Enfin, faut-il chercher à élargir le réseau à tout prix pour couvrir au maximum un territoire, une cible ou au contraire penser qualitatif plutôt que quantitatif en sélectionnant les individus composant le réseau ? Quel est in fine la rentabilité de ces modèles pour les entreprises qui les investissent ?

### **Un quatrième et dernier thème traitera des transformations humaines et sociales induites par le développement des entreprises collaboratives**

Le modèle de gestion collaborative dans une entreprise remet en cause les modèles d'organisation plus traditionnels basés sur le salariat. L'économie collaborative et en particulier la transformation des « emplois » en « activités » pose question. L'ubiquité ou la désintermédiation désintègrent l'entreprise traditionnelle et le modèle salarial. Quelles sont les conséquences de ce phénomène ? Doit-on y voir une opportunité pour l'individu ?

#### *Quel est l'impact sur la gestion des ressources humaines du modèle collaboratif ?*

Compte tenu de l'émergence d'entreprises "ouvertes" qui externalisent la production et la vente auprès de professions non salariées, quel est l'impact du modèle collaboratif sur l'entreprise, notamment en termes de gestion des ressources humaines ? La société ne devient-elle pas plus flexible, laissant la recherche de stabilité (ex. le CDI) obsolète ? L'homme aujourd'hui cherche à réussir sa carrière, réinventer sa vie familiale et poursuivre son développement personnel. La flexibilité du travail indépendant semble dans ce cas être une solution. A titre d'exemple, la possibilité pour des individus aux profils très différents (jeunes mamans en recherche d'équilibre familial, étudiants en manque d'argent de poche ou d'expérience, retraités...) de devenir indépendants et donc plus "flexibles" fait-elle de l'entreprise collaborative une voie à privilégier ?

#### *Les rapports de force se bousculent-ils dans l'entreprise collaborative, tout comme l'organisation du travail ?*

La notion de hiérarchie, propre aux entreprises traditionnelles, se voit elle aussi bousculée. Autrement dit et plus largement, comment maintenir le modèle collaboratif (externalisation) à un haut niveau d'efficacité dans le cadre d'une relation professionnelle caractérisée par des types de subordination différents de ceux des modèles traditionnels (internalisation) ? Dans la même veine, en rendant possible le travail/l'activité "hors du bureau", les notions de temps et de lieu de travail se voient bouleversées. La notion d'horaires de travail devient obsolète, abattant ou déplaçant la frontière vie privée/vie professionnelle. Les notions d'espaces (lieu de

travail), de temps (temps de travail) et de relations entre les hommes (hiérarchie) se voient finalement brouillées pour donner lieu à des conditions de travail nouvelles qui peuvent et doivent nécessairement mener à des réflexions sociales et juridiques.

### *A propos des organisateurs*

#### **La Fédération de la Vente Directe**

Depuis plus de 40 ans, véritable institution professionnelle, la FVD est l'observatoire de la Vente Directe en France. La Vente Directe est la 3<sup>ème</sup> voie de la distribution à côté de la vente en magasin et de la Vente par correspondance et à distance. Pour qu'il y ait Vente Directe, il faut mettre en présence un vendeur et un acheteur en dehors d'un lieu destiné à la commercialisation. C'est la démarche personnalisée, la possibilité de démonstration en situation réelle et le service offert par un vendeur compétent qui font le succès de ce mode de distribution. Cette industrie représentait en 2015 plus de 600 000 emplois en France, dont 450 000 indépendants et un chiffre d'affaires de 4,1 milliards (source : Agefos Pme/ FVD 2015. [www.fvd.fr](http://www.fvd.fr)).

#### **L'Université Paris Est Créteil**

Une convention de partenariat de formation et de recherche a été signée entre l'UPEC et la Fédération de la Vente Directe. Du point de vue de la formation, une licence professionnelle spécialisée en Marketing et Management de la vente directe a vu le jour en 2015 à l'IUT de Créteil-Vitry. Du point de vue de la recherche, cette coopération offre un espace de dialogue entre enseignants-chercheurs, entreprises du secteur de la vente directe et étudiants. La coopération FVD-UPEC se manifeste aussi par la co-organisation du colloque européen Innovation et Commerce à Créteil tous les deux ans. La 3<sup>ème</sup> édition a été organisée à l'IAE Gustave Eiffel le 9 Avril 2015 autour de la thématique : « Le client, cet inconnu engagé ».