



UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON-ASSAS

BANQUE DES MEMOIRES

**Master 2 Recherche en Sciences de gestion
Dirigé par le professeur Nathalie GUIBERT
2017**

***L'influence de l'ubérisation sur
l'engagement des salariés***

Auteur : Pierre BUFFAZ

Sous la direction du professeur Nathalie GUIBERT



UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON-ASSAS

« L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés »

Sous la direction du professeur
Nathalie GUIBERT



Pierre BUFFAZ

Master Recherche en Sciences de gestion
Université Paris II Panthéon-Assas
Année universitaire 2016-2017

Avertissement

L'Université Paris II Panthéon-Assas n'entend accorder aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Engagement de non-plagiat

« Je, soussigné, PIERRE BUFFAZ, certifie sur l'honneur que je n'ai rien plagié dans le travail ci-joint, ce qui signifie que je suis le seul auteur de toutes les phrases dont le texte est composé. Toute phrase ayant un autre auteur que moi-même a été mise entre guillemets, avec indication explicite de la source. Je suis conscient qu'en contrevenant à la présente règle je transgresse les principes académiques reconnus et m'expose à de graves sanctions pouvant aller jusqu'au renvoi de l'Université. »



PIERRE BUFFAZ

Remerciements

« Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin. », proverbe africain.

D'un point de vue général, ce proverbe semble frappé du sceau du bon sens. Il l'est parfaitement lorsqu'il s'applique à un travail de longue haleine, de surcroît à un mémoire de recherche. Il est effectivement bien plus aisé de partir seul dans une direction et de la creuser en faisant fi de toutes les contradictions et oppositions rencontrées sur son chemin. Mais on risque alors au mieux de faire fausse route, au pire de tomber dans le fossé. Non, un mémoire de recherche réfléchi et abouti dans sa construction et ses conclusions exige de son auteur à la fois une certaine capacité de remise en question et surtout une habileté d'écoute de l'ensemble des parties prenantes...

Avant tout, je souhaite remercier ma directrice de recherche, la professeure Nathalie GUIBERT, qui m'a fait confiance dès le début de l'année et qui a su, grâce à ses idées et réflexions pertinentes, me mettre le pied à l'étrier de la recherche afin de réussir ce mémoire.

Je remercie également tous les autres professeurs, membres de l'équipe pédagogique du Master Recherche en Sciences de gestion, qui, par leurs enseignements et leurs conseils avisés, m'ont également aidé dans mon travail, en particulier Mme Véronique CHANUT, Mme Mathilde GOLLETY, M. Didier VINOT, et M. Daniel HERVOUËT.

Au-delà des cours passionnants dispensés par mes professeurs, je souhaite remercier le LARGEPA pour la séance de coaching organisée le 6 juin 2017 qui m'a été fort salutaire. Les indications et orientations qui m'ont été communiquées m'ont permis d'ancrer certaines de mes idées et d'en retravailler d'autres en profondeur.

Bien sûr, je n'oublie pas les personnes qui ont chaleureusement accepté de donner de leur temps – de travail ou de vacances estivales – pour répondre aux nombreuses questions que j'avais à leur poser. Sans eux, ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour.

Last but not least, je remercie vivement mes parents, ma grand-mère et mes amis pour la patience dont ils ont fait preuve à mon égard, et pour l'aide morale et logistique qu'ils ont pu m'apporter.

Résumé :

Depuis plusieurs années, à en croire les réfractaires au changement, une nouvelle menace s'abat sur l'économie mondiale : l'ubérisation. A la fois phénomène innovant, processus déroutant et *business model* indépendant, l'ubérisation inquiète les entreprises établies qui croient y voir leur fin mais aussi celle du monde salarial que nous connaissons depuis les 30 Glorieuses. En effet, s'inscrivant dans la révolution postfordiste, l'ubérisation véhicule des valeurs et des comportements qui s'apparentent à ceux de la postmodernité, c'est-à-dire la vie dans l'instant présent, la liberté, la flexibilité, l'indépendance, la rapidité, la fragmentation de l'identité, ... Ce mouvement social, qui accompagne la transformation économique de l'ubérisation, n'est pas sans conséquence puisqu'il agit directement sur les facteurs qui déterminent l'engagement des salariés, qu'il soit considéré sous l'angle du travail ou de celui de l'organisation. L'ubérisation produirait donc un désengagement ou un non engagement des nouvelles vagues de salariés qui entrent sur le marché du travail. Il s'agit dès lors d'évaluer l'ampleur et l'étendue de cette affection provoquée par l'ubérisation afin que les entreprises puissent prendre les mesures idoines permettant de sauvegarder et de renforcer l'engagement des salariés.

Mots-clefs : Engagement – Engagement au travail – Engagement organisationnel – Ubérisation – Influence – Salariés – Indépendants – Entreprises – Dimensions – Management.

Abstract:

For many years, if we believe the opponents of change, a new threat strikes the global economy: uberisation. Simultaneously an innovative phenomenon, a disconcerting process and an independent business model, uberisation worries the established companies who think that this means their own end but also the one of the salary world that we have known since the thirty years following the Second World War. Indeed, being consistent with the post-fordist revolution, uberisation conveys values and behaviours which are similar to those of postmodernity, that is to say present moment life, freedom, flexibility, independence, speed, identity fragmentation, ... This social movement, which goes with the economic transformation of uberisation, is not without consequence because it has directly an effect on the factors that determine employee commitment, considered as the one of work or as the one of towards organization. Thus, uberisation would produce a disengagement or a no-commitment of the new waves of employees who enter the labour market. Therefore, it is to assess the scope and the extent of this disorder caused by uberisation so that companies can take appropriate measures allowing to save and reinforce employee commitment.

Key words: Commitment – Work commitment – Organizational commitment – Uberisation – Influence – Employees – Freelances – Companies – Dimensions – Management.

SOMMAIRE

Introduction :	9
Première partie : La détermination des moteurs de l'engagement des salariés et l'influence potentielle de l'ubérisation sur ceux-ci – Exploration théorique	11
Chapitre 1 : L'engagement	12
I. Qu'est-ce que l'engagement ?	12
1. Définitions communes de l'engagement	12
2. La théorie de l'engagement	14
3. Les effets de l'engagement	17
4. La mesure de l'engagement	18
II. Les deux grandes dimensions de l'engagement	20
1. L'engagement dans le travail	21
2. L'engagement organisationnel	30
Chapitre 2 : L'ubérisation	44
I. Qu'est-ce que l'ubérisation ?	44
1. Origine	45
2. Caractéristiques	47
3. Fonctionnement	50
II. Les facteurs de l'ubérisation	53
1. La possibilité d'entreprendre et d'innover	54
2. La volonté (ou la contrainte) d'être freelance	56
3. L'envie de partager et de consommer autrement	59
III. Les conséquences de l'ubérisation	62
1. Une remise en cause du modèle salarial	62
2. Une nouvelle forme de concurrence pour les entreprises classiques	65
3. Le consommateur roi	68
Conclusion : l'influence potentielle de l'ubérisation	71
• La révolution totale du système que pourrait provoquer l'ubérisation :	72
• L'influence potentielle de l'ubérisation sur l'engagement au travail :	73
• L'influence potentielle de l'ubérisation sur l'engagement organisationnel :	76
Seconde partie : Etude terrain des effets de l'ubérisation sur l'engagement – Exploration empirique	81
Chapitre 1 : Méthodologie	82
I. Design de la recherche	82
1. Question ontologique	82
2. Question épistémologique	83

3. Question méthodologique	84
II. Justification des choix méthodologiques.....	85
1. Le choix des entretiens semi-directifs.....	86
2. Le choix des individus	88
3. Le choix des organisations.....	91
Chapitre 2 : Résultats des entretiens semi-directifs.....	95
I. Traitement des données.....	95
1. Utilisation des <i>verbatim</i>	96
2. Nuages de mots	96
II. Synthèse des résultats.....	102
1. L'engagement dans le travail	102
2. L'engagement organisationnel.....	108
3. La vision de l'ubérisation.....	116
Conclusion : l'influence réelle de l'ubérisation	122
• La modification des facteurs d'engagement effectuée par l'ubérisation :.....	122
• La réalité des piliers de l'ubérisation :	130
• L'influence réelle de l'ubérisation sur le regard porté sur l'entreprise :.....	131
Conclusion :.....	132
Apports théoriques.....	133
Apports managériaux	134
Limites.....	135
Voies de recherche	136
Bibliographie :.....	137
Articles de recherche.....	137
Articles de revues	145
Ouvrages issus de la littérature.....	145
Pages web et sites internet	147
Annexes :.....	148
Annexe 1 : Entretiens semi-directifs réalisés avec les salariés d'entreprises traditionnelles retranscrits.....	148
Entretien réalisé avec un salarié d'une entreprise des télécoms	149
Entretien réalisé avec un salarié de la SNCF.....	155
Entretien réalisé avec une salariée d'une multinationale pharmaceutique	161
Annexe 2 : Entretiens semi-directifs réalisés avec les salariés d'entreprises ubérisées retranscrits	165
Entretien réalisé avec un salarié de Y	165

Entretien réalisé avec une salariée de Uber	170
Entretien réalisé avec une salariée d'une plateforme de covoiturage	173
Annexe 3 : Entretiens semi-directifs réalisés avec les indépendants prestataires d'entreprises ubérisées retranscrits	177
Entretien réalisé avec une indépendante prestataire de Y	177
Entretien réalisé avec un indépendant prestataire de Uber	182
Entretien réalisé avec un indépendant prestataire de BlaBlaCar	186
Annexe 4 : Entretiens semi-directifs réalisés avec les consomm'acteurs engagés vis-à-vis de la communauté de marque Sosh	190
Entretien réalisé avec un père de famille consomm'acteur de Sosh	190
Entretien réalisé avec un jeune homme consomm'acteur de Sosh	194
Entretien réalisé avec une grand-mère consomm'actrice de Sosh	198

Introduction :

« Tout le monde commence à craindre de se faire ubériser [...]. C'est l'idée qu'on se réveille soudainement en découvrant que son activité historique a disparu... Les clients n'ont jamais été aussi désorientés ou inquiets au sujet de leur marque et de leur modèle économique. »¹. Voici ce qu'a déclaré Maurice Lévy, patron du groupe de communication français Publicis, lors d'une interview accordée au *Financial Times* en décembre 2014. Ces propos font froid dans le dos, mais ils illustrent parfaitement la crainte que ressentent bon nombre de patrons d'entreprises traditionnelles : celle du déclassement, et même du dépassement par des entreprises d'un nouveau genre qui, à l'aide d'un modèle économique innovant, proposeraient les mêmes services que les entreprises classiques mais en externalisant leur masse salariale, en utilisant de manière optimale les nouvelles technologies et en surfant sur la nouvelle tendance de l'économie collaborative. En somme, en réduisant leurs coûts au strict minimum. Et, à cela s'ajouterait un mode de management et des méthodes de travail sensiblement différents. Tout cela est très inquiétant pour les entreprises traditionnelles qui doivent à présent, à coup de *brainstorming*, comprendre les conséquences qu'implique cette concurrence et surtout innover tant dans leur modèle économique que dans leur façon de manager leurs salariés pour prévenir et éviter de subir le darwinisme social...

Ce phénomène tant redouté par les entreprises classiques porte un nom : l'ubérisation. Ce néologisme a été imaginé à partir du nom de la start-up Uber, fondée en Californie en 2009, qui a adopté un modèle économique qui a depuis fait florès. En effet, soucieuse de modifier l'industrie du taxi, cette entreprise a créé une plateforme en ligne permettant de mettre en relation des chauffeurs privés non professionnels roulant en véhicules de tourisme avec des clients classiques désirant se rendre d'un point A à un point B. L'innovation réside d'une part dans le fait de réduire le temps d'attente des clients et d'autre part dans le fait de faire appel à des individus inconnus, non-salariés, parfois non qualifiés, pour effectuer le service. Il en résulte *a priori* une modification profonde de la relation à long terme dans le travail et vis-à-vis de l'organisation pour les actifs. Autrement dit, l'engagement des travailleurs peut en être affecté : en effet, il peut être tentant de vouloir se mettre à son compte, d'être indépendant, de travailler si l'on en a envie, quand on veut et où l'on veut... Ou même travailler pour ces start-ups et non plus pour les entreprises traditionnelles à la hiérarchie pyramidale et au management vécu souvent comme paralysant et contraignant. Pour le dire autrement, dans les termes de l'Ecole de la Régulation, Uber a lancé un mouvement de transformation profonde du « compromis institutionnalisé » consistant pour la plupart des actifs à être salarié en CDI pour un grand nombre d'années. Désormais, il semble qu'une partie des individus aspirent à changer de statut, se former puis se réformer, et modeler à leur guise leur engagement...

¹ http://www.lepoint.fr/economie/maurice-levy-craint-que-l-economie-francaise-se-fasse-uberiser-23-12-2014-1892073_28.php

L'influence que l'ubérisation peut avoir potentiellement sur l'engagement des salariés constitue ainsi la problématique centrale auquel ce mémoire tente d'apporter des réponses. Celles-ci seront – on peut le penser et l'espérer – cruciales pour les entreprises traditionnelles qui doivent éviter de « se faire ubériser » en innovant dans leur management et leurs méthodes de travail pour résister à ce modèle économique concurrent. « Il n'y a de richesses que d'hommes », disait le mercantiliste Jean Bodin. L'un des objectifs des entreprises traditionnelles est donc de comprendre les ressorts de l'engagement des salariés et leur évolution si elles veulent d'une part limiter le turnover et d'autre part attirer les jeunes talents. L'enjeu de ce mémoire est donc d'éclairer les mutations possibles des déterminants de l'engagement des salariés provoquées par l'ubérisation.

Un premier fil conducteur mènera la réflexion à déterminer les moteurs de l'engagement des salariés et à comprendre ce qu'est concrètement l'ubérisation ainsi que l'influence potentielle qu'elle peut exercer sur les facteurs de l'engagement. Puis, un second fil directeur reliera le développement à l'étude terrain consistant d'abord à expliciter et à justifier la méthodologie adoptée et ensuite à proposer une synthèse des résultats relatifs aux déterminants de l'engagement et à la vision de l'ubérisation des individus interrogés. Enfin, on tirera des conclusions relatives à l'influence réelle qu'exerce l'ubérisation sur l'engagement des salariés, et on verra ce qu'elles apportent sur les plans théorique et managérial.

N.B. : Dans ce mémoire, on parlera d'« entreprise ubérisée » pour désigner les entreprises fonctionnant sur le modèle « Uber » (donc à travers une plateforme de mise en relation offre/demande). Et on désignera les entreprises fonctionnant selon un modèle classique, donc sans plateforme de mise en relation, par les périphrases « entreprises traditionnelles » et « entreprises classiques ».

Première partie : La détermination des moteurs de l'engagement des salariés et l'influence potentielle de l'ubérisation sur ceux-ci – Exploration théorique

Cette première partie est consacrée à l'étude des principaux concepts – et de leurs implications – composant le sujet de ce mémoire. Dans un premier chapitre, il sera question de découvrir le concept d'engagement au sens large, puis de se concentrer sur l'engagement lié au comportement qui se compose de deux dimensions complémentaires qui sont l'engagement au travail et l'engagement vis-à-vis de l'organisation. Seront notamment expliqués la définition, les déterminants et les conséquences de chacune de ces deux dimensions. Cela fait, un second chapitre traitera du phénomène et concept que représente l'ubérisation. On veillera à définir soigneusement ce que recouvre ce terme, à identifier les facteurs qui favorisent son expansion, et enfin ce qu'elle implique pour la société tout entière. A titre de bilan, on conclura sur l'influence potentielle que peut avoir l'ubérisation sur l'engagement des salariés et ses déterminants.

Chapitre 1 : L'engagement

« Le sage trouve mieux son compte à ne point s'engager qu'à vaincre. »

François de La Rochefoucauld

Dans ce premier chapitre, le concept d'engagement va être abordé et expliqué selon un entonnoir, c'est-à-dire en partant de l'acception la plus large – celle concernant la définition la plus commune et la plus connue, en abordant certaines théories et expériences de psychologie sociale essentielles – pour aller vers les deux dimensions liées au comportement organisationnel qui est le cœur de ce mémoire – d'abord, l'engagement dans le travail, puis l'engagement vis-à-vis de l'organisation. A l'issue de cette maïeutique, il sera alors possible de connaître et de comprendre les déterminants des deux composantes de l'engagement des salariés.

I. Qu'est-ce que l'engagement ?

« De nombreuses revues de la littérature ont été faites sur ce sujet et un des problèmes majeurs de ces revues réside dans le manque de consensus dans la définition du construit. [...] Ce problème est aggravé par l'utilisation de mesures de l'engagement qui ne correspondent pas toujours aux définitions appliquées. [...] Il est difficile d'effectuer une synthèse des résultats de recherches sur l'engagement » (Meyer & Allen, 1991). Comme le font remarquer Allen et Meyer, il n'est pas aisé de synthétiser le concept d'engagement. Ce problème est notamment dû au fait que celui-ci est employé par plusieurs disciplines comme les sciences de gestion (engagement au travail et organisationnel), les sciences politique (engagement de l'Etat), la sociologie (engagement civique), ou même en psychologie (engagement social). C'est même dans cette dernière discipline que la notion d'engagement a été la plus appliquée. Attardons-nous sur elle car elle éclaire de façon pertinente l'engagement vu en sciences de gestion.

1. Définitions communes de l'engagement

Selon le dictionnaire Larousse², deux définitions peuvent résumer la notion d'engagement vue dans un sens général :

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/engagement/29510>

- « Acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie : Contracter un engagement. Faire honneur à ses engagements. » ;
- « Action d'engager quelqu'un, de l'employer, de louer ses services ; embauchage. ».

Un sens plus philosophique peut également éclairer notre définition :

- « Pour les existentialistes, acte par lequel l'individu assume les valeurs qu'il a choisies et donne, grâce à ce libre choix, un sens à son existence. ».

Si l'on résume ces différentes définitions, on se rend compte que l'engagement est avant tout le fait d'entretenir une relation humaine avec autrui, cette relation pouvant bien sûr prendre divers sens selon le contexte. On peut en effet parler d'engagement amoureux à l'occasion d'un mariage puisque les époux se jurent amour et fidélité. On parle aussi d'engagement dans le travail à travers la signature d'un contrat entre une entreprise et un salarié puisque chacun s'engage à respecter les obligations et clauses qui sont inscrites. C'est d'ailleurs bien ce que dit Weinberg (1997) puisqu'il définit l'engagement comme « les obligations et la solidarité d'un individu envers un autre individu ou une relation d'affaire ».

Si l'engagement est constitué par une relation entre plusieurs personnes, il implique aussi la notion de promesse, comme le mentionnent Morgan et Hunt (1994) : « Promesse implicite ou explicite de continuité de la relation entre les partenaires de l'échange. ». En effet, c'est bien cette dimension de promesse à long terme – plutôt qu'à court terme – qui caractérise l'engagement et qui le différencie du simple accord ou de la coopération entre deux individus. Lorsqu'une personne s'engage, elle ne le fait pas que physiquement, elle le fait aussi cognitivement et émotionnellement. L'engagement implique la totalité de l'individu et non pas seulement une certaine catégorie de ses composantes. C'est pour cette raison que l'on peut qualifier le concept d'engagement de « globalisant » et d'« essentiel ».

Cependant, une autre notion est à rattacher à l'engagement : la volonté. On vient de montrer que l'engagement est le fait de se consacrer entièrement à quelqu'un ou quelque chose. Cette décision est effectivement prise par l'individu, normalement. Or, le sens passif peut aussi être vrai. En effet, l'engagement d'un individu peut être suscité par une personne – ou même parfois par les circonstances, on peut alors parler de contrainte – souhaitant cet engagement, et ce grâce à différentes techniques et biais. L'engagement peut donc venir soit de l'individu lui-même, soit d'une tierce personne qui exerce une influence pour que cet engagement se produise, parfois à l'insu et contre le gré de l'individu engagé. L'engagement peut donc être autodéterminé comme suscité. Cette notion causale est fondamentale dans l'engagement puisqu'elle est le « détonateur », si l'on peut dire, de la promesse de relation à long terme que constitue l'engagement. On aborde ainsi le terrain psychologique qu'il faut davantage creuser si l'on veut comprendre pleinement le fonctionnement du concept d'engagement (Cf. infra p.13).

Enfin, il est nécessaire, à ce stade de l'explicitation de l'engagement, de distinguer ce dernier du concept d'implication. Voici la définition qu'en donne le dictionnaire Larousse³ : « Etat de quelqu'un qui est impliqué dans une affaire : Son implication dans ce scandale n'est pas prouvée. », et ce que l'on entend par « s'impliquer » : « Mettre beaucoup de soi-même dans ce qu'on fait. ». A première vue, l'engagement et l'implication sont des concepts assez proches. Pour autant, l'un est un acte – l'engagement – tandis que l'autre est un état – l'implication –, ce qui est différent. C'est d'ailleurs ce que confirme H. Cherif Ben Miled (2001) : « L'implication est un état de motivation de l'individu qui définit un degré plus ou moins grand d'énergie alloué à des tâches. ». Compte tenu de cette définition, on peut déjà avancer l'idée selon laquelle l'implication peut être un facteur, ou tout au moins une caractéristique de l'engagement. C'est ce que l'on confirmera plus loin dans le développement.

Ainsi, l'engagement peut être résumé comme étant un acte de promesse, volontaire ou suscité, d'une relation à long terme accompli par un individu envers un ou plusieurs autres individus ou même une entité.

2. La théorie de l'engagement

A présent que l'on a montré que l'engagement revêt une dimension psychologique importante, il s'agit maintenant de creuser cette voie de recherche pour prendre la pleine mesure des implications de l'engagement. Plusieurs chercheurs en psychologie ont d'ailleurs développé la « théorie de l'engagement ». Le premier d'entre eux est Kiesler (1971), et il inaugure sa théorie en disant que : « L'engagement est le lien qui unit un individu à ses actes. ». Cette citation se rapproche assez du mouvement existentialiste de Jean-Paul Sartre qui affirme que chaque individu, en raison de son libre arbitre, est maître de ses choix et responsable de ses actes. Cela semble tout à fait vrai puisque, comme on l'on vu précédemment, l'individu s'engage complètement, en matière de ressources, de son plein gré envers autrui. Néanmoins, on a aussi mentionné le fait que l'engagement pouvait être suscité ou contraint par les circonstances ou même par l'influence d'autrui. C'est d'ailleurs ce que soulignent Joule et Beauvois (1998) : « l'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé ». Autrement dit, l'engagement d'un individu ne résulte pas toujours de sa propre initiative, mais peut être influencé par des facteurs externes dont il est (ou pas) conscient. Plusieurs expériences célèbres qui ont eu lieu dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle témoignent de cet engagement « orchestré ».

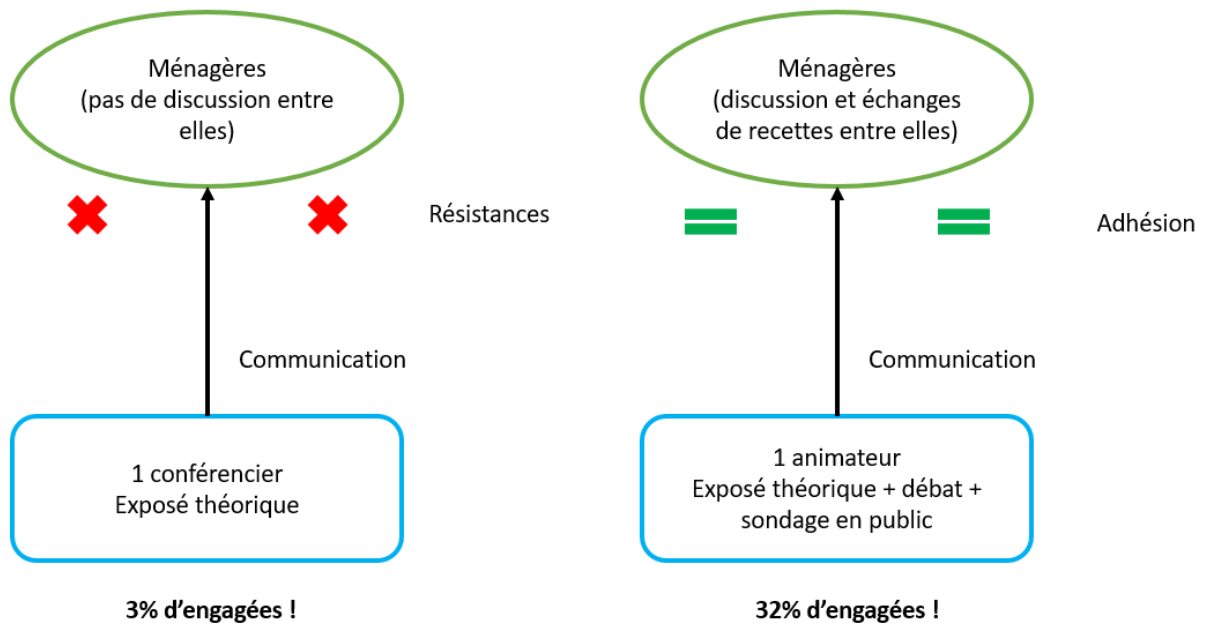
³ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/implication/41913>

2.1. L'expérience de Kurt Lewin : « Les ménagères et les abats », 1943

Au cours de la Seconde Guerre mondiale, en raison de la crise économique, les services publics sanitaires incitaient, par voie de presse, les Américains à consommer les abats issus des viandes commercialisées. Ces morceaux, qui ne sont pas réputés pour être nobles, ont continué à être boudés par les consommateurs. Les autorités ont alors fait appel au psychologue social Kurt Lewin. Celui-ci a mis au point une expérience en deux temps :

- **Première réunion** : Lewin a rassemblé un groupe de ménagères américaines pour qu'elles assistent à une conférence leur vantant les vertus des abats, à l'issue de laquelle leur sont également distribuées des recettes. La majorité des ménagères est convaincue par la conférence, mais seules 3% d'entre elles affirment ensuite qu'elles cuisineront désormais des abats.
- **Deuxième réunion** : Pour tenter de transformer la conviction en acte, autrement dit pour engager les ménagères à cuisiner les abats, Kurt Lewin décide de remplacer le conférencier par un animateur avec un nouveau groupe de ménagères. Cet animateur présente exactement la même conférence que son prédécesseur du premier groupe, puis à la fin il invite les ménagères à discuter entre elles et à s'échanger leurs recettes de cuisine. Cela étant fait, l'animateur procède alors à quelque chose qui va constituer le « détonateur » de l'engagement : il demande aux ménagères qui envisagent de cuisiner à présent des abats de lever la main. Cette fois-ci, 32% des ménagères affirment qu'elles cuisineront des abats, soit une hausse de 29 points par rapport au premier groupe. Que s'est-il passé exactement ? En réalité, le fait d'obliger les ménagères qui hésitent à cuisiner des abats à lever la main les engage aux yeux des autres. Sans cet acte visible devant toute l'assemblée, il y a fort à parier que la proportion aurait été équivalente à celle du premier groupe. C'est ce que Kurt Lewin appelle l'« effet de gel ». Le geste physique consistant à lever la main, de surcroît devant tout le monde, ancre définitivement l'intention de l'individu qui, finalement, s'engage devant tout le monde à faire ce qu'il hésitait à faire jusqu'à maintenant. Et cet engagement est souvent sans retour, car sinon la personne risque de ressentir un sentiment de culpabilité du fait d'avoir renoncé à cet engagement pris en public, sans compter que celui-ci n'accordera plus à ce « déserteur » la moindre crédibilité.

Cette « expérience des abats » organisée par Kurt Lewin en 1943 permet donc de mettre en évidence le fait que l'engagement d'un individu peut être suscité voire contraint par d'autres personnes ou organisations. L'utilisation de témoins constitue un des moyens de pression parmi d'autres qui permet d'obliger quelqu'un à adhérer à une opinion ou à accomplir une action particulière. Un exemple similaire, mais extrême, concerne les dictatures dans lesquelles les individus doivent saluer, sous la menace, le dictateur, ce qui les engage de fait psychologiquement et physiquement à soutenir la dictature (exemple du salut hitlérien, etc.). On est donc en présence d'un engagement manipulé, mais d'un engagement malgré tout. Ainsi, l'engagement n'est pas forcément naturel ou intrinsèque mais créé et forcé.



2.2. L'expérience de Stanley Milgram, 1960-1963

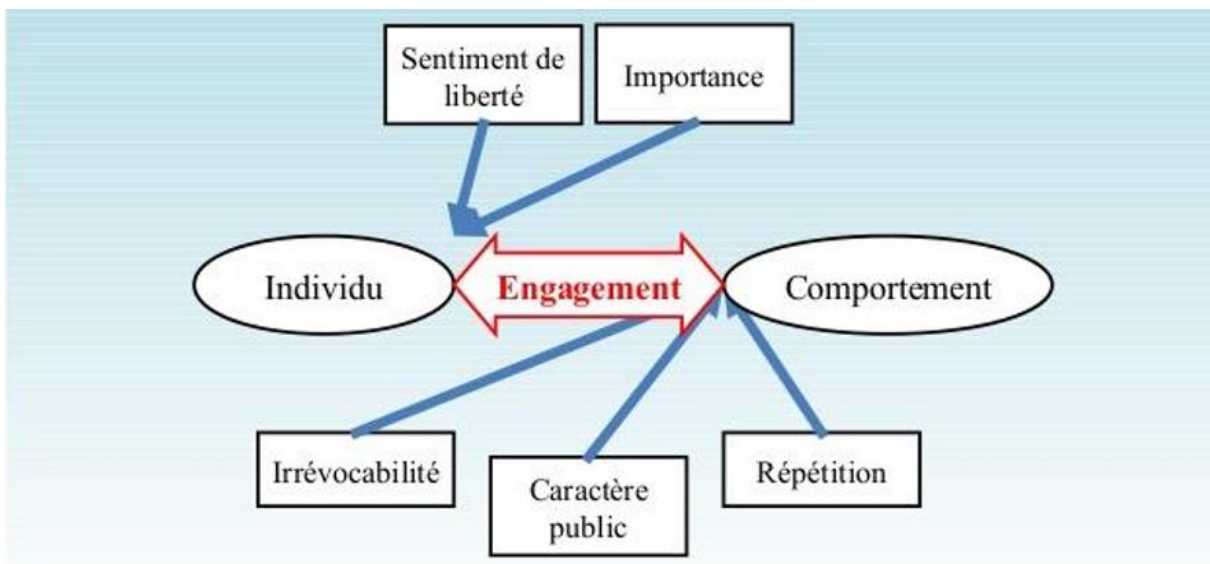
La seconde grande expérience réalisée à propos du concept d'engagement concerne celle mise sur pied par Stanley Milgram à l'université de Yale dans les années 1960-1963. Dans cette expérience, le chercheur plaçait trois individus : un élève (*learner*), un enseignant (*teacher*) et un expérimentateur (*experimenter*). Concrètement, l'enseignant dicte des séries de mots à l'élève qui doit les mémoriser et répondre aux questions successives et relatives à cette série que lui pose l'expérimentateur. Si l'élève répond correctement, il ne se passe rien. Par contre, si l'élève donne une mauvaise réponse, l'expérimentateur a l'ordre (de l'enseignant) d'envoyer une décharge électrique à l'élève. La décharge électrique suit une gradation, c'est-à-dire qu'à chaque réponse erronée, l'expérimentateur fait croître le voltage des décharges envoyées. Evidemment, à chaque fois qu'il reçoit une décharge, l'élève hurle de douleur, et ce de manière croissante. Il est important de noter que l'élève et l'enseignant sont des personnes de connivence briefées par Milgram et qu'elles sont au courant du déroulé et du but de l'expérience. Les décharges sont factices, mais l'élève doit simuler la douleur pour donner le change à l'expérimentateur qui ne sait pas que l'exercice est biaisé.

L'objectif de cette expérience menée sur de nombreux cobayes (des hommes âgés de 20 à 50 ans, de différents niveaux d'éducation et milieux sociaux) était de mesurer le niveau de soumission à l'autorité – que Joule et Beauvois nomment « soumission librement consentie » – de la population, et donc le degré d'engagement qui en découle. Dans l'expérience, l'autorité est incarnée par l'enseignant qui, du fait de son titre et de sa blouse blanche, impose un certain respect. Ce respect incite et même oblige l'expérimentateur à envoyer la décharge électrique à l'élève lorsqu'il répond faux. Or, celui-ci hurle de douleur, ce qui doit normalement perturber psychologiquement l'expérimentateur et constitue une force

contraire et concurrente à l'autorité de l'enseignant usant de formules comme « Veuillez continuer s'il vous plaît. », « L'expérience exige que vous continuiez. », « Il est absolument indispensable que vous continuiez. », ou encore « Vous n'avez pas le choix, vous devez continuer. ». Plus un expérimentateur va loin dans l'expérience, et donc assigne des décharges à l'élève, plus cela signifie qu'il est soumis à l'autorité. Et inversement, plus un expérimentateur s'arrête tôt, plus cela révèle un esprit critique et une capacité de remise en cause. D'après les résultats obtenus par Milgram, la majorité des cobayes allait jusqu'au bout de l'expérience, c'est-à-dire potentiellement jusqu'à la mort (théorique) de l'élève⁴... Stanley Milgram a d'ailleurs établi un rapprochement avec les crimes contre l'humanité, et notamment la Shoah, commise au cours de la Seconde Guerre mondiale. Adolf Eichmann, responsable logistique de la « solution finale », est considéré par Stanley Milgram et la philosophe Hannah Arendt comme un exemple typique de soumission totale à l'autorité, puisqu'Eichmann affirme n'avoir fait qu'exécuter les ordres, mêmes s'ils impliquaient de tuer des millions de personnes...

Ainsi, la soumission librement consentie constitue un autre exemple d'engagement manipulé mais réel, puisque même si l'individu engagé ne fait pas preuve d'esprit critique, il accomplit toutes les actions exigées par l'autorité qui le commande. C'est en ce sens qu'on peut qualifier l'engagement de dissonance cognitive, c'est-à-dire de contradiction profonde entre une cognition et une action. On peut ne pas être d'accord avec l'autorité qui nous engage, mais on fait fi de cette discordance et on exécute les actions attendues.

La théorie de l'engagement (Joule & Beauvois, 1998, 2002) :



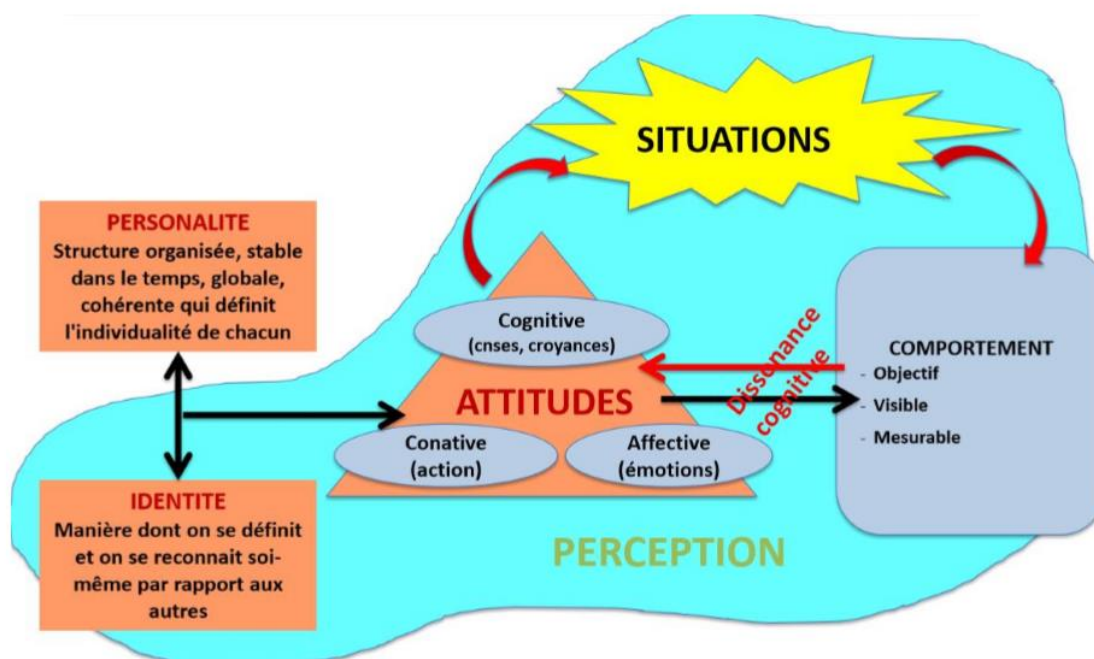
3. Les effets de l'engagement

⁴ <https://explorable.com/fr/stanley-milgram-experiment-fr>

Lorsqu'un individu s'engage envers quelqu'un, son travail, ou bien une organisation, il va être amené à commettre des actes. Ces actes peuvent être séparés en deux catégories distinctes :

- **Les actes non-problématiques** sont les actes qui sont en accord avec les cognitions et les valeurs de l'individu qui s'engage.
- **Les actes problématiques** sont les actes qui divergent par rapport au système de valeurs de l'individu.

Cette distinction est fondamentale puisqu'elle influe sur l'adaptation ou non de l'individu. En effet, si un acte n'est pas problématique mais conforme à ce que pense *ex ante* l'individu, ses cognitions en sortiront renforcées tout comme ses émotions et son comportement, ce qui consolidera en conséquence son attitude. En revanche, si l'acte est problématique, c'est-à-dire s'il est en contradiction avec la vision de l'individu, alors celui-ci va devoir modifier ses cognitions – c'est ce qu'on appelle le processus de rationalisation –, et ses émotions afin qu'elles épousent celles propres à l'acte en question et à l'autorité qui le prescrit, ce qui entraîne en conséquence un changement d'attitude chez l'individu. Ainsi, les actes, qui constituent la concrétisation de l'engagement de l'individu, peuvent contraindre ce dernier à modifier ses croyances, ses émotions et ses comportements.



4. La mesure de l'engagement

Les grandes entreprises attachent beaucoup d'importance à l'engagement de leurs salariés, qui conditionne largement leur niveau de performance, leur adaptabilité et leur

attractivité. En conséquence, ces entreprises procèdent à des évaluations régulières du niveau d'engagement de leurs collaborateurs, qui peut constituer un facteur de risque à maîtriser, notamment dans les périodes de changement important.

A titre d'exemple, pour mesurer l'indice d'engagement de ses salariés, le groupe EDF procède à une enquête annuelle auprès de tous ses salariés. La Direction RH utilise 3 sous-indices composés chacun de propositions précises, chacune de ces propositions étant évaluée par le salarié sur une échelle de valeurs (« Tout à fait d'accord » - « Plutôt d'accord » - « Plutôt pas d'accord » - « Absolument pas d'accord » - « Ne sais pas »).

Le positionnement obtenu pour chacun des 3 sous-indices permet ensuite de faire une moyenne qui correspond à l'indice d'engagement global pour chaque Unité du groupe.

1. Sous-indice N°1 : La composante alignement :

- Vous adhérez à la stratégie et aux orientations de votre entité.
 - Vous avez confiance dans les décisions prises par la direction de votre entité.
 - Vous comprenez le lien entre vos objectifs individuels et les objectifs de votre entité.
 - Vous vous reconnaissez bien dans la culture et les valeurs de votre entité.
- ⇒ La composante alignement correspond à l'identification des salariés à leur organisation, notamment en matière d'objectifs et de décisions.

2. Sous-indice N°2 : La composante implication :

- Votre travail vous donne un sentiment d'accomplissement personnel.
 - Vous êtes satisfait(e) de votre travail.
 - Vous allez au-delà de ce qui est normalement attendu pour contribuer à la réussite de votre entité.
- ⇒ La composante implication mesure à quel point le salarié se sent inclus dans l'entreprise.

3. Sous-indice N°3 : La composante fidélité :

- Vous recommanderiez votre entité en tant qu'employeur à l'un de vos proches.
 - Vous êtes optimiste pour votre propre avenir au sein du Groupe EDF.
 - Vous êtes fier(e) de travailler au sein de votre entité.
- ⇒ La composante fidélité est reliée à la fierté, ressentie par les différents collaborateurs, de travailler et de faire partie de l'organisation.

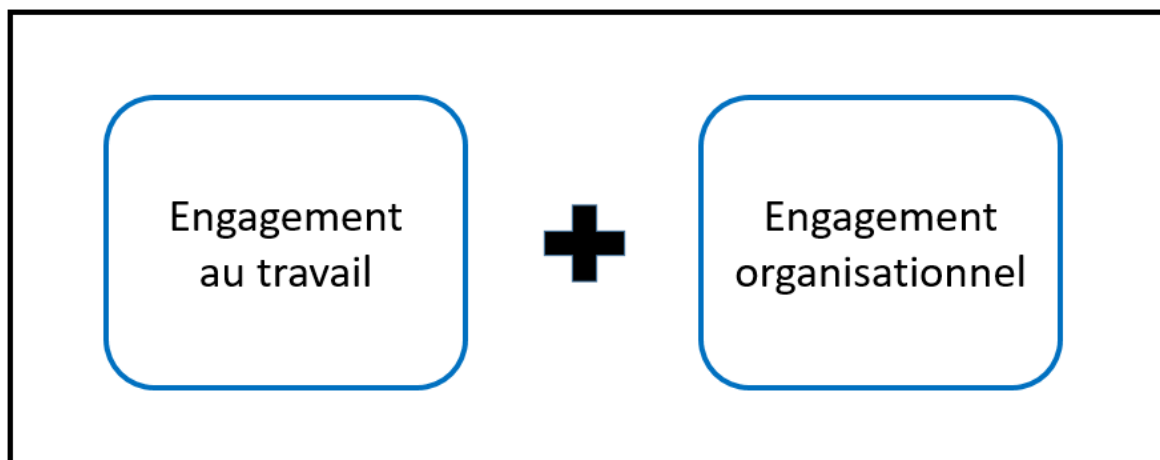
En renouvelant chaque année cette enquête, le groupe EDF est ainsi en capacité de mesurer l'évolution de l'engagement de ses collaborateurs d'une année sur l'autre. Cette information est essentielle pour ajuster les stratégies de conduite du changement durant les périodes de transformations importantes, durant lesquelles il est essentiel d'éviter le « décrochage » des collaborateurs.

Ainsi, on peut constater que l'engagement des salariés constitue un enjeu majeur pour les entreprises, à tel point qu'elles ressentent le besoin de mesurer chaque année le niveau de cet engagement afin de prévenir différents risques préjudiciables à la productivité et au bon fonctionnement de l'entreprise tels que le manque d'implication, l'absentéisme ou encore le turnover.

II. Les deux grandes dimensions de l'engagement

L'engagement ayant été défini dans un sens général et expliqué en psychologie sociale, il s'agit à présent de se concentrer sur l'engagement vu comme comportement organisationnel. D'après Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement se définit comme une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles ». Ces cibles peuvent être totalement différentes ou bien liées entre elles. Si l'on prend le cas d'un salarié, ses engagements peuvent être au moins de deux ordres distincts : l'engagement au travail et l'engagement organisationnel. Comme on le verra dans le développement, l'un et l'autre peuvent se renforcer mutuellement. Pour autant, comme le fait remarquer Wallace (1995), l'engagement organisationnel et l'engagement professionnel sont déterminés par des facteurs qui sont généralement différents, bien que certains auteurs considèrent que l'engagement organisationnel est une forme d'engagement au travail (Cohen, 1999 ; Freund & Carmeli, 2003). Malgré tout, il semble assuré que l'engagement au travail et l'engagement organisationnel soient les deux composantes essentielles de l'engagement des salariés. En conséquence, on va définir précisément chacun de ces deux types d'engagement, puis expliquer leurs déterminants, et enfin expliciter leurs conséquences tant pour le salarié que pour l'organisation qui l'abrite.

Engagement du salarié



1. L'engagement dans le travail

La littérature récente tend à se concentrer sur une définition plutôt large du concept d'engagement au travail qui inclut des pôles d'engagement particuliers tels que la situation d'emploi, le travail, l'organisation, le syndicat et même le groupe de travail (Blau, Paul & St. John, 1993 ; Randall et Cote, 1991). A ces pôles est liée une constellation de variables attitudinales qui constituent l'engagement au travail en tant que tel (Meyer, Allen & Gellatly, 1990 ; Morrow & McElroy, 1986 ; Reichers, 1985). Comme on le verra ci-dessous, l'intérêt pour l'engagement au travail a été suscité par ses bénéfices potentiels pour les individus et les organisations. Ce qu'il est important de noter au préalable également, c'est que l'engagement au travail s'observe à l'échelle micro, c'est-à-dire individuelle puisque chaque salarié présente un type d'engagement et une intensité d'engagement qui lui sont propres, et est directement lié à des théories d'ordre psychologique étant donné que l'engagement est un état qui résulte de la confrontation des cognitions et émotions de l'individu avec son environnement de travail.

1.1. Qu'est-ce que l'engagement dans le travail ?

La définition de l'engagement au travail (*work commitment* ou *job commitment*) a fait l'objet d'une évolution enrichissante puisque les auteurs successifs qui se sont attelés à cette tâche ont toujours repris plus ou moins celle du ou des auteurs précédents afin d'y incorporer de nouveaux éléments. Voici ci-dessous les principales propositions de définition de l'engagement au travail (la liste n'est bien sûr pas exhaustive) :

- **L'attachement (*harnessing*) de la personne à son travail (Kahn, 1990)** : Selon Kahn (1990), l'engagement des individus à leur travail consiste en leur attachement au rôle qui leur est assigné par l'organisation qui les abrite. A travers leur engagement, les individus s'emploient et s'expriment sur les plans physique, cognitif et émotionnel. Le concept d'engagement au travail intègre l'idée selon laquelle les individus ressentent le besoin de s'exprimer et d'employer leurs ressources en tous genres dans leur travail afin de s'y épanouir (Alderfer, 1972 ; Maslow, 1954). Dans ce cadre-là, on rejoint typiquement les notions exprimées dans la pyramide de Maslow (1943), notamment le besoin d'accomplissement de soi qui consiste pour un salarié à prendre du plaisir dans son travail. En résumé, l'engagement au travail vu par Kahn consiste en la possibilité de s'exprimer pleinement, ce qui engendre de l'attachement.
- **L'implication psychologique (*psychological presence*) de la personne par rapport à son travail (Rothbard, 2001)** : A la suite de Kahn (1990), Rothbard reprend la définition de l'engagement au travail comme attachement mais lui ajoute deux composantes qui

concernent l'implication psychologique de l'individu dans son travail. Le premier élément est l'attention, c'est-à-dire « la capacité cognitive et le temps qu'un individu consacre à réfléchir au travail qu'il doit accomplir », ce qui correspond en quelque sorte à la volonté appliquée de l'individu à améliorer son approche et ses méthodes de travail pour accroître la qualité de son travail et sa productivité. Le second élément est l'absorption, autrement dit « le fait d'être habité par sa fonction et l'intensité psychique que l'on consacre à son travail », en somme l'incarnation de son travail tel un acteur qui se met dans la peau d'un personnage. Au final, l'engagement au travail de Rothbard se définit comme l'implication psychologique de l'individu.

- **L'antithèse du burnout (*positive antithesis of burnout*) (Maslach & al., 2001)** : D'après Maslach & al. (2001), l'engagement au travail se caractérise par l'énergie, l'implication et l'efficacité de l'individu dans les tâches qui lui sont assignées, ce qui s'oppose diamétralement aux traits caractéristiques du burnout qui sont l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité. La recherche ultérieure menée par Gonzalez-Roma & al. (2006) a d'ailleurs montré que l'épuisement et le cynisme sont les stricts opposés de l'énergie et de l'implication. Un salarié engagé dans son travail est donc un individu qui ne subit pas mais maîtrise son travail et témoigne d'une certaine implication et productivité. Alors qu'un individu désengagé dans son travail est très peu productif et ne parvient pas à réaliser ce qu'on lui demande de faire. En somme, l'engagement dans le travail vu par Maslach & al. consiste à faire preuve de maîtrise dans son travail.
- **Un état d'esprit positif et épanouissant lié au travail (*positive work spirit*) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2001)** : Pour ces chercheurs, l'engagement au travail ressemble à une sorte de philosophie de vie, à un état d'esprit cognitif et affectif à la fois positif, généralisé et épanouissant qui ne se concentre pas sur un objet en particulier. Il se matérialise par trois éléments : la vigueur, l'implication, et l'assimilation. « La vigueur est caractérisée par de hauts niveaux d'énergie et de résilience mentale dans le travail, la volonté d'investir des efforts dans son travail, et la persévérance, même face aux difficultés. L'implication se rapporte au fait d'être fortement impliqué dans son travail et d'éprouver un sens à son implication, de l'enthousiasme, de l'inspiration, de la fierté, et du défi. L'assimilation est marquée par le fait d'être totalement concentré et d'exercer joyeusement son travail, au travers duquel le temps passe vite et dont on a du mal à se détacher. ». En conséquence, la vigueur et l'implication sont considérées comme des notions directement opposées à celles de surmenage et de cynisme, propres au burnout. C'est le niveau d'énergie de l'individu qui permet de passer de l'état de surmenage à l'état de vigueur, de même que c'est le niveau d'identification qui permet à l'individu de passer de l'état de cynisme à l'état d'implication (Schaufeli & Bakker, 2001). D'où le fait que l'engagement au travail est caractérisé par un haut niveau d'énergie et une forte identification à son

travail. A l'opposé, le burnout est caractérisé par un faible niveau d'énergie combiné à une faible identification du salarié à son travail. Au final, l'engagement au travail se définit, selon ces auteurs, comme un état d'esprit empreint de vigueur, d'implication et d'assimilation au travail.

- **La somme des ressources consacrées à la performance au travail (*work performance*) (Saks, 2006) :** Enfin, Saks tente de synthétiser l'ensemble des définitions dans son article (2006) en affirmant que l'engagement au travail peut finalement se résumer de manière quantitative et qualitative puisqu'il correspond à la somme des ressources physiques/comportementales – l'énergie et le nombre d'heures passées sur son travail au quotidien – émotionnelles – l'implication et la volonté, l'incarnation du rôle – et cognitives – la réflexion associée au perfectionnement et à l'amélioration des méthodes de travail et de la productivité. L'engagement au travail est donc, d'après Saks, la mise à disposition et l'emploi d'un certain nombre de ressources par l'individu dans son travail.

Ainsi, à travers cette succession de définitions de plus en plus complètes, on observe que l'on est passé d'un simple attachement au travail causé par l'épanouissement ressenti par l'individu à une véritable analyse attitudinale qui regroupe l'emploi de ressources cognitives, affectives et conatives. Cela montre que l'engagement au travail n'est pas seulement psychologique, émotionnel ou physique, mais qu'il est les trois à la fois. Si l'une de ces trois dimensions attitudinales n'est pas respectée, on peut émettre l'hypothèse qu'un individu n'est pas engagé, ou en tout cas qu'il ne l'est pas vraiment. A l'instar de la définition générale de l'engagement que l'on a explicitée précédemment, l'engagement au travail n'est pas une notion partielle mais globalisante. C'est une constellation de variables attitudinales (Meyer, Allen & Gellatly, 1990 ; Morrow & McElroy, 1986 ; Reichers, 1985).

1.2. Les déterminants de l'engagement dans le travail

A présent que l'on a démontré que l'engagement au travail était un concept globalisant se définissant par un ensemble de variables cognitives, affectives et conatives, il s'agit maintenant de déterminer les facteurs (*antecedents*) qui favorisent cet engagement au travail. Autrement dit, il s'avère nécessaire d'identifier les variables qui incitent l'individu à employer des ressources cognitives, affectives et conatives dans son travail.

Les travaux de Saleh et Hosek (1976) valident cette vision tridimensionnelle de l'engagement au travail en tant que notion attitudinale, et classent ses déterminants en fonction de cette même vision :

- **La dimension affective de l'engagement au travail** : La dimension liée aux émotions dans l'engagement au travail englobe deux composantes. La première a trait à l'identification de l'individu à son travail, et ce en fonction de sa personnalité mais aussi des caractéristiques du travail. Autrement dit, l'identification au travail fait référence à la ressemblance entre le travail et son exécutant, c'est-à-dire le salarié. Par exemple, un salarié qui possède un esprit analytique effectue un travail d'analyse de données : il y a donc ressemblance et correspondance entre le salarié et sa tâche. Dans ce cas, selon Dubin (1956), le salarié est susceptible de valoriser son travail et d'en faire un « élément central de la vie », c'est-à-dire un élément clef de sa propre identité. Par ailleurs, l'engagement dans le travail dépend de la possibilité de longévité et de promotion dans le travail. Autrement dit, plus un salarié a la possibilité de progresser dans son travail, tant dans les tâches qu'il a à accomplir que dans ses perspectives salariales et de postes à responsabilités, plus il sera engagé. C'est ce que les chercheurs nomment l'engagement de carrière (Greenhaus, 1973).
- **Les caractéristiques du travail (*job characteristics*) (Kahn, 1990)** : D'abord, pour qu'un individu soit engagé dans son travail, il faut qu'il y ait des atomes crochus. Pour le dire autrement, le salarié doit pouvoir s'identifier à son travail, soit parce qu'il recouvre l'un de ses centres d'intérêt, soit parce qu'il requiert des qualités que lui-même possède. Dès lors qu'il y a correspondance, il peut se produire un phénomène d'attraction et d'identification au travail de la part du salarié. En conséquence, le travail devient un élément central de l'identité d'un individu, en lui offrant l'opportunité de satisfaire des besoins essentiels (Lawler & Hall, 1970). Ensuite, d'après Kahn (1990, 1992), la signification psychologique d'un travail pour le salarié qui l'exerce peut provenir de caractéristiques qui offrent du challenge, des tâches variées, la possibilité d'utiliser toute sa palette de compétences et d'exprimer son avis, ou encore l'opportunité d'apporter des contributions importantes. Les travaux qui comportent ce genre de caractéristiques sont davantage épanouissants et incitent les salariés à s'investir davantage pour être plus engagés et plus performants (Kahn, 1992). Ainsi, les caractéristiques du travail sont, à travers l'identification du salarié et son encouragement à performer, une pierre angulaire de l'engagement dans le travail.
- **La possibilité de faire carrière (*career commitment*) (Morrow, 1993)** : Le concept d'engagement de carrière s'est développé à partir de l'intérêt pour l'évaluation en cours des choix de carrière. La notion plus générale d'implication dans la carrière (Greenhaus, 1973) a été distillée dans une variable attitudinale plus particulière qui englobe l'attachement et la volonté de rester dans sa carrière actuelle (Blau & Boal, 1989). Cet engagement de carrière dépend évidemment de la satisfaction présente dans le travail actuel (tâches valorisantes, performance au rendez-vous, etc.), mais aussi des perspectives futures qui s'offrent au salarié, que ce soit sur le plan salarial (primes, etc.) ou sur le plan du poste (accroissement des responsabilités, etc.). Au fond, l'engagement de carrière est fondamentalement lié à l'assurance que ressent le salarié quant à sa progression dans son poste et au maintien voire à l'accroissement de son

épanouissement actuel. Ainsi, la possibilité de faire carrière est un élément déterminant de l'engagement dans le travail.

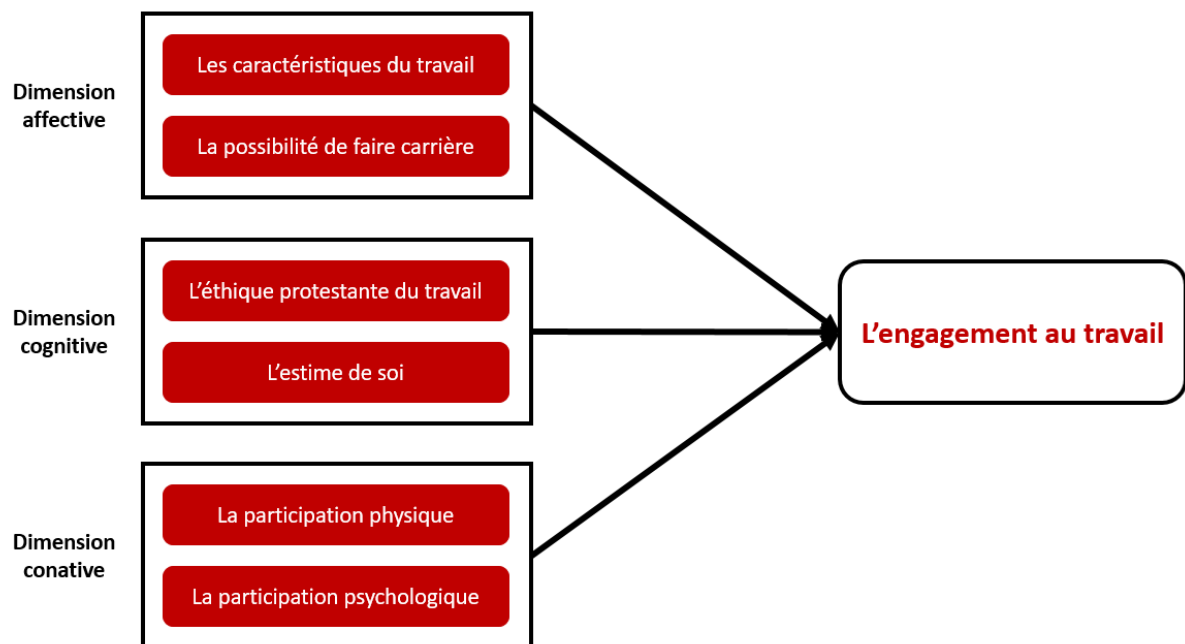
- **La dimension cognitive de l'engagement au travail** : La dimension réflexive de l'engagement au travail est liée à une double approche individuelle, à la fois antérieure au travail et situationnelle. En effet, chaque individu, au cours de son jeune âge, reçoit une éducation de la part de ses parents qui lui inculquent des valeurs et lui indiquent vers quels buts il est préférable de se diriger dans la vie. Lors de sa construction psychologique, l'individu va décider de son destin en fonction de cette éducation mais aussi en fonction de sa personnalité (Morrow, 1993). Par ailleurs, dans le travail, l'individu va réaliser un certain niveau de performance. La prise de conscience de l'implication de cette performance et de son niveau va influencer sur l'estime de soi de l'individu (Vroom, 1962).
- **L'éthique protestante du travail (*protestant work ethic*) (Morrow, 1993)** : L'éthique protestante du travail est considérée comme faisant partie du système de croyances individuel (Morrow, 1983 ; Weber, 1958). La particularité du protestantisme est de placer le travail au centre de la vie des individus, de telle sorte qu'il conditionne tous les autres aspects de la vie (Greenberg, 1977 ; Mudrack, 1999). L'éthique protestante valorise l'effort, la vertu de modération, l'usage raisonné de l'argent, etc. La réussite de la vie d'un protestant passe par la performance au travail, ce qui lui permettra ensuite d'aller au paradis, comme le prétend la théorie de la prédestination. Cependant, ce corpus de valeurs en faveur du travail n'est pas forcément l'apanage des protestants car il peut être inculqué par des familles d'autres religions ou athées. En tout cas, cette éthique laborieuse est une cause dispositive de l'engagement au travail.
- **L'estime de soi (*self-esteem*) (Vroom, 1962)** : L'estime de soi est la composante situationnelle de la dimension cognitive de l'engagement au travail. En effet, pour pouvoir être motivé par son travail, il faut avoir une bonne estime de soi et être confiant dans ses capacités. Or, d'après Vroom (1962), l'estime de soi vient en grande partie de la performance réalisée dans le travail. L'individu considère dès lors que s'il accomplit un travail de bonne qualité et/ou avec une évidente productivité, c'est qu'il possède des compétences et des qualités qui font de lui un bon salarié. On peut remarquer que l'estime de soi et la performance au travail forment les deux bornes d'un cercle vertueux, puisqu'un salarié qui a confiance en lui est susceptible de réaliser un bon travail, et la perception de ce bon travail le renforcera dans son estime personnelle. La performance au travail agit comme un miroir pour l'estime de soi. Ainsi, l'estime de soi est un facteur situationnel d'engagement au travail en ce qu'elle permet au salarié de performer au travail.
- **La dimension conative de l'engagement au travail** : La dimension comportementale de l'engagement au travail est directement liée au concept d'implication dans le travail

(*job involvement*). Celle-ci est définie comme l'absorption psychologique dans des activités laborieuses (Kanungo, 1979 ; Morrow, 1983). Pour autant, l'implication ne se limite pas au champ de la psychologie, mais concerne aussi le plan physique. Le concept d'implication peut être rapproché de celui de participation. Les conclusions de la recherche indiquent que l'implication dans le travail dérive intrinsèquement du vécu de l'individu, comme par exemple son parcours scolaire (Lodhal, 1964 ; Siegel, 1969), et de la satisfaction au travail (Lefkowitz, Somers, & Weinberg, 1984), et la théorie a lié cette variable à la performance au travail (Rabinowitz & Hall, 1977 ; Wiener & Vardi, 1980). L'implication au travail est donc une variable à la fois endogène et contingente mais aussi exogène et non situationnelle. La dimension conative de l'engagement au travail peut donc être scindée en deux facteurs :

- **La participation physique de l'individu (*physical involvement*) (Bass, 1965) :** On peut dire qu'un individu participe physiquement à son travail lorsqu'il est d'une part présent et ponctuel, et d'autre part lorsqu'il s'investit avec enthousiasme et n'hésite pas à faire plus d'efforts et/ou heures que ce que sa hiérarchie lui demande de faire. Cela peut aussi se manifester par le fait – si l'on en a la possibilité – de prendre des décisions, de contribuer au succès de l'entreprise en apportant des idées nouvelles (Bass, 1965), et de s'exprimer et finalement de se réaliser (Gurin, Veroff & Feld, 1960). Ainsi, la participation physique au travail est un facteur de l'engagement au travail.
- **La participation psychologique de l'individu (*psychological involvement*) (Allport, 1943) :** Allport (1943), tout comme Wickert (1951) affirment que l'attitude qu'est l'engagement au travail se manifeste par une participation active au travail. Celle-ci peut être psychologique, au sens où l'individu arrive au travail avec un moral au beau fixe, en maîtrisant ses émotions, avec une certaine ouverture d'esprit et de bonnes intentions. L'individu est alors acteur de son travail qu'il tente de perfectionner en améliorant son approche et ses méthodes, et ce afin d'accroître la productivité et la qualité de son travail, ce qui démontre une implication cognitive. De plus, l'individu a conscience qu'il est membre d'un groupe de travail et accepte de coopérer avec ses collègues (Somers & Birnbaum, 1998). Ainsi, la participation psychologique au travail est un facteur de l'engagement au travail.

Ainsi, compte tenu de l'analyse qui vient d'être effectuée, il ressort que l'engagement au travail se compose de trois grandes dimensions se subdivisant elles-mêmes en plusieurs variables qui sont les déterminants clefs de l'engagement au travail des salariés. La dimension affective de l'engagement au travail regroupe les caractéristiques du travail qui favorisent l'identification de l'individu à son travail, ainsi que la possibilité de faire carrière qui incite le salarié à rester fidèle sur le long terme à son travail compte tenu de sa progression future. Ensuite, la dimension cognitive de l'engagement au travail est liée à l'éthique protestante du travail, c'est-à-dire au système de valeurs pro-travail que possède (ou pas) l'individu, et à l'estime de soi qui correspond à la confiance du salarié en ses capacités pour performer dans

son travail. Enfin, la dimension conative de l'engagement au travail correspond à l'implication de l'individu à la fois sur le plan physique mais aussi sur le plan psychologique.



1.3. Les conséquences attendues de l'engagement dans le travail

Comme on vient de montrer quels étaient les facteurs qui favorisent l'engagement au travail, il s'agit maintenant de s'atteler à en décrire les conséquences logiques. Or, il apparaît évident que de hauts niveaux d'engagement au travail induisent des effets positifs sur les résultats de l'organisation (Mathieu & Zajac, 1990 ; Randall, 1990). Les études empiriques menées ont montré que les salariés engagés dans leur travail sont généralement loyaux et productifs envers leur organisation (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) et qu'ils s'identifient à ses objectifs et à ses valeurs (Buchanan, 1974). En conséquence, une large gamme de résultats comportementaux désirables a été reliée à l'engagement au travail comprenant notamment la limitation du turnover et de l'absentéisme, la performance au travail ou encore le « sacrifice personnel » pour l'organisation (London, 1983 ; Rabinowitz & Hall, 1977 ; Randall, 1990). Voici une liste (non exhaustive) des principaux comportements adoptés par les salariés présentant un haut niveau d'engagement au travail :

- **La limitation du turnover** : Le turnover (ou rotation de l'emploi en français) est un indicateur mesurant le taux de rotation du personnel dans une entreprise ou une organisation. Ce taux varie donc en fonction du nombre de départs de l'organisation (pour cause de démission, de licenciement, de retraite, etc.) qui nécessitent des remplacements pour assurer le fonctionnement de l'entreprise. Un turnover excessif est préjudiciable à double titre pour une entreprise : d'une part, la recherche et le

recrutement de nouveaux salariés peut prendre un certain temps, ce qui influe sur la production de l'entreprise, et coûte cher ; d'autre part, ces départs, s'ils font suite à des démissions, constituent le symptôme d'un mal être des salariés qui peut être causé soit par leur travail (inintéressant, difficile, etc.), soit par leur organisation (management inefficace, manque de reconnaissance salariale, etc.), ou même les deux.

Or, il apparaît que si le travail proposé aux salariés est intéressant, participatif et enrichissant, alors il peut permettre une fidélisation et un engagement sur le long terme des salariés. Autrement dit, les salariés sont incités à s'impliquer dans leur travail et décident alors de s'engager à long terme. En conséquence, le turnover diminuera. Ainsi, un niveau élevé d'engagement au travail contribue à limiter le nombre de départs volontaires de l'entreprise.

- **La présence et la ponctualité** : Un deuxième critère important pour la production et la productivité tient à la présence et à la ponctualité des salariés. En effet, un taux d'absentéisme élevé, tout comme des retards nombreux et à répétition, pénalisent de façon non négligeable l'activité de l'entreprise en la ralentissant, ce qui l'empêche d'honorer ses commandes par exemple. L'absentéisme est là encore un signe de malaise des salariés qui, soit ne sont pas motivés par leur travail, soit ne sont pas bien managés au quotidien. La conséquence logique est un relâchement des salariés qui bafouent les règles de l'entreprise et ne se comportent pas comme des salariés responsables.

Or, si les salariés sont intéressés et motivés par le travail qu'ils ont à accomplir, ils n'auront pas de réticence et d'appréhension à se rendre au travail. Ils seront même très ponctuels et présents le plus possible. Lorsque l'on est passionné par son travail et qu'il nous permet de nous réaliser, alors on y va et on y passe du temps.

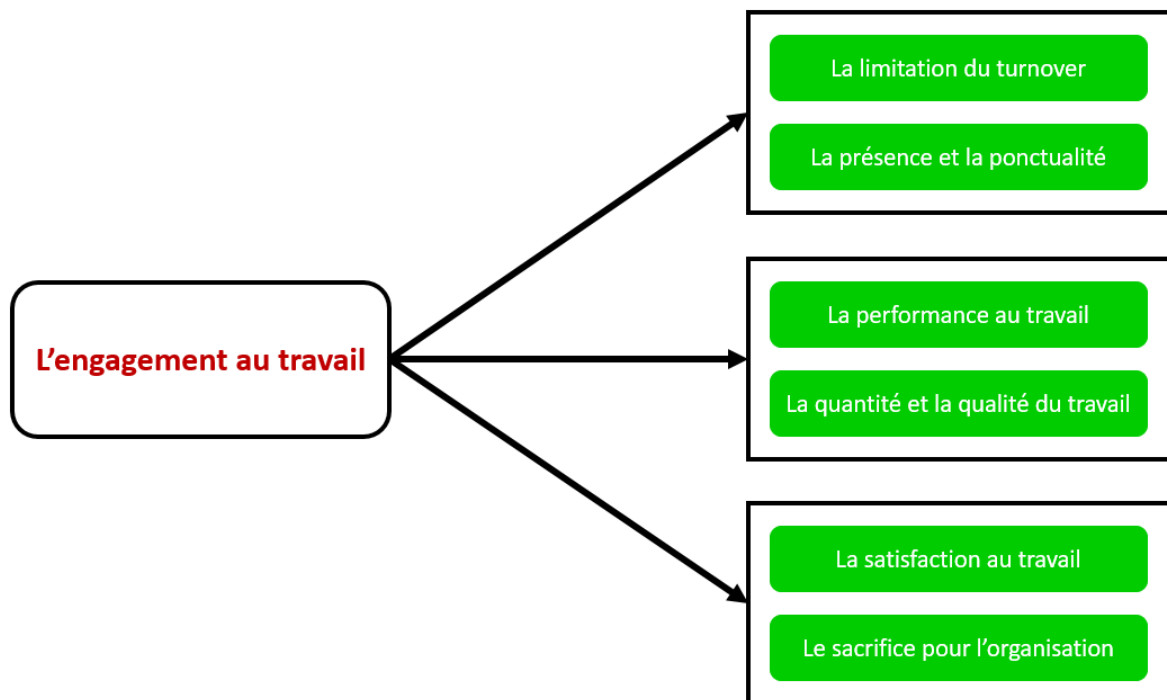
- **La satisfaction au travail** : Un degré fort d'engagement au travail entraîne aussi, logiquement, une grande satisfaction. En effet, lorsqu'un salarié occupe un poste qui correspond à ses centres d'intérêt et qui l'enrichit intellectuellement, il éprouve un plaisir certain à mener à bien son travail. De plus, si un individu s'identifie à son travail par ses caractéristiques, alors ce processus d'identification provoque naturellement des émotions positives chez l'individu qui l'accomplit. Et cette conséquence agit avec l'engagement au travail dans un cercle vertueux, car plus on est satisfait de son travail, plus on a envie de s'y impliquer, et plus on s'investit, plus on en retire du plaisir. Ainsi, l'engagement au travail est facteur de satisfaction au travail.
- **La performance au travail** : A l'instar de la satisfaction, l'engagement au travail cause généralement une amélioration de la performance. Le pilotage de la performance est assuré par le contrôle de gestion qui fixe les objectifs et les indicateurs permettant de la mesurer. Nonobstant ce fait, il est avéré qu'un accroissement de la productivité

contribue à une amélioration de la performance. En effet, si un salarié fait preuve d'un fort engagement dans son travail, il va de fait investir davantage de ressources physiques, cognitives et émotionnelles, qui vont normalement produire une amélioration de la performance. Il semble logique qu'un salarié dynamique et investi est plus performant qu'un travailleur nonchalant et absent. Ainsi, l'engagement au travail engendre naturellement de la performance au travail.

- **La quantité et la qualité du travail (Becker, 1992 ; Blau, 1986 ; Wiener & Vardi, 1980) :** L'engagement au travail a une influence claire et nette sur l'accroissement de la quantité de travail effectuée et/ou la qualité des rendus. En effet, il semble là encore logique qu'un salarié engagé va réfléchir au perfectionnement de son approche et de ses méthodes de travail, ce qui va générer un accroissement de sa productivité, mais aussi une amélioration de la qualité et de ses méthodes de travail. Les entreprises ont donc tout intérêt à favoriser l'engagement au travail de leurs salariés puisque ces conséquences précises correspondent exactement à ce qu'elles recherchent pour augmenter leur chiffre d'affaires et leurs profits. Ainsi, l'engagement au travail influence positivement la quantité et la qualité du travail fourni.
- **Le « sacrifice personnel » pour l'organisation (London, 1983 ; Rabinowitz & Hall, 1977 ; Randall, 1990) :** Enfin, la sixième et dernière conséquence principale causée par l'engagement au travail est le « sacrifice » des salariés pour l'organisation. En effet, les études empiriques réalisées semblent montrer que lorsque les salariés sont engagés dans leur travail et qu'ils en tirent une très grande satisfaction, ils éprouvent une certaine reconnaissance à l'égard de leur entreprise qui leur offre finalement la possibilité d'occuper cet emploi. Le salarié considère alors en haute estime son organisation et lui sait gré de lui proposer ce travail en s'investissant encore davantage dans son travail (dépassement des horaires, etc.). Cette forme de gratitude existe bien entendu lorsque le degré d'engagement au travail est très fort, mais il témoigne d'un lien intéressant qui introduit le paragraphe suivant : l'engagement au travail peut générer de l'engagement organisationnel. Ainsi, un niveau important d'engagement au travail peut favoriser un surinvestissement des salariés dans leur travail pour leur organisation.

Ainsi, l'engagement au travail des salariés peut générer différents comportements vertueux pour les entreprises tels que le fait de rester fidèle à son entreprise, d'être présent et ponctuel, d'être plus performant, de produire un travail plus important et de meilleure qualité, mais aussi d'éprouver une certaine satisfaction au travail voire même de se sacrifier, en geste de gratitude, pour son organisation. Ces conséquences très positives, tant pour le salarié que pour l'organisation, démontrent – tant et si bien qu'il eût été nécessaire de le faire – qu'il est primordial et stratégique pour les entreprises de veiller à mettre en place les moyens pour favoriser l'engagement au travail de ses salariés. C'est un jeu à somme positive puisque les salariés se sentiront mieux au travail et seront plus productifs, ce qui occasionnera

plus de chiffre d'affaires et de profits pour l'entreprise. Une posture d'engagement favorisera en outre une compréhension et une appropriation accrues des enjeux et des stratégies de l'entreprise par ses salariés. Elle contribuera à renforcer le sens et la confiance, et constituera de ce fait un facteur clef de succès lorsque l'entreprise devra aborder des périodes de transformations majeures.



2. L'engagement organisationnel

Maintenant que l'engagement au travail a été largement exposé et expliqué, il s'agit à présent de s'intéresser à l'autre forme d'engagement compris dans le champ du comportement organisationnel : l'engagement organisationnel. Celui-ci est le premier type d'engagement à avoir accaparé l'esprit des chercheurs en théorie des organisations. L'article fondateur et qui a fait date est celui de Porter, Steers, Mowday & Boulian publié en 1974. L'engagement organisationnel a suscité de l'intérêt en raison des bénéfices directs qu'il pouvait apporter à l'entreprise, mais aussi et surtout parce qu'il constituait un moyen de lutter contre des phénomènes non souhaités, comme le turnover par exemple. Aujourd'hui encore, ce concept fait l'objet de nombreuses recherches car il est considéré comme un concept « extrêmement prometteur » (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ce qu'il est important de noter avant d'entamer la présentation complète de ce concept est qu'il se situe à la fois à une échelle micro et à une échelle macro, puisque l'engagement organisationnel est le lien à long terme qui unit un individu – parmi tant d'autres – à une organisation. Autrement dit, l'engagement de chaque individu envers son organisation est unique, personnalisé, tant en matière de forme

que de degré, tandis que le lien qui unit l'organisation à ses salariés est généralement le même, en particulier à poste équivalent, c'est-à-dire que l'entreprise gère le contrat de travail de ses salariés de la même manière.

2.1. Qu'est-ce que l'engagement organisationnel ?

Tout comme l'engagement au travail, le concept d'engagement organisationnel a fait l'objet de définitions successives. Cependant, la différence majeure est que les premières recherches ont conceptualisé l'engagement organisationnel dans une vision unidimensionnelle qui a progressivement été remise en cause à la fin des années 1980 par d'autres chercheurs qui ont adopté une vision multidimensionnelle pour évoquer ce concept.

➔ Vision unidimensionnelle de l'engagement organisationnel :

Comme le soulignent dans leur article Meyer, Irving & Allen (1998), l'engagement organisationnel a d'abord été perçu comme un concept unidimensionnel. De plus, deux écoles de pensées se faisaient face : l'une penchait pour une approche comportementale, et l'autre pour une approche attitudinale.

Intéressons-nous en premier lieu à l'approche comportementale qui considérait l'engagement comme une répétition à long terme d'un comportement bénéfique à l'organisation. Becker (1960) définit l'engagement comme une « tendance à poursuivre un cours d'action cohérent ». Un autre comportementaliste, Wiener (1982), rattache l'engagement au processus de socialisation de l'individu qui permettrait à ce dernier d'intégrer des normes qui favoriseraient la fidélité à l'organisation, puisqu'il le définit comme « l'ensemble des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et intérêts de l'organisation ».

Cependant, c'est l'approche attitudinale qui a davantage fait école parmi les chercheurs qui ont choisi dans leur majorité de s'intéresser aux variables déterminantes de l'engagement organisationnel ainsi qu'à ses effets essentiellement positifs (Buchanan, 1974 ; Steers, 1977). Les résultats de Porter, Steers, Mowday & Boulian qui ont fait date avec leur questionnaire OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*), définissent l'engagement organisationnel comme la « force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation (Mowday & al., 1979). Un autre chercheur a été le précurseur de l'évolution du concept vers une vision multidimensionnelle, en affirmant que l'engagement organisationnel pouvait comporter plusieurs cibles. Il s'agit de Reichers (1985) qui définit l'engagement comme un « processus d'identification avec les objets de diverses entités au sein d'une organisation ».

Ainsi, jusqu'à la fin des années 1980, l'engagement organisationnel a principalement été considéré comme une attitude unidimensionnelle, même si une vision multidimensionnelle commençait à émerger.

→ **Vision multidimensionnelle de l'engagement organisationnel :**

A la suite des travaux de Reichers (1985), et malgré l'acceptation du prisme multidimensionnel de l'engagement organisationnel dans le milieu scientifique, l'opposition entre considération attitudinale et comportementale a persisté. En effet, Mowday, Porter & Steers (1982) ont continué de percevoir l'engagement organisationnel comme un engagement attitudinal liant l'individu à son organisation principalement par une composante affective. Alors que les thuriféraires de l'engagement organisationnel comportemental ont persisté dans leur vision en qualifiant l'engagement de « calculé » ou « de continuité » en rapport établi avec l'intérêt défini par Howard Becker (Cohen & Lowenberg, 1990 ; Mathieu & Zajac, 1990).

Néanmoins, les travaux ultérieurs ont mis fin à cette querelle conceptuelle en considérant dorénavant l'engagement comportemental comme « un processus de rationalisation ou d'autojustification des comportements » pouvant s'appliquer à toutes les formes de l'engagement attitudinal. De plus, l'engagement de continuité (ou calculé) est désormais considéré comme l'une des formes ou dimensions possiblement prises par l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991). Au final, l'engagement organisationnel est un engagement attitudinal pouvant prendre plusieurs formes régies par un processus comportemental de rationalisation.

Cela étant communément admis, plusieurs définitions de l'engagement organisationnel sont apparues. On peut en citer quelques-unes, sans pour autant être exhaustif. Par exemple O'Reilly & Chatman (1986) le définissent comme « l'attachement psychologique d'un individu à une organisation ». Bien sûr, Meyer & Allen (1991) se sont aussi risqués à formuler une définition en affirmant que l'engagement organisationnel est un « état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation ». Mais l'engagement organisationnel peut aussi être vu comme une « force liant un individu à une ligne de conduite pour une ou plusieurs cibles » (Meyer & Herscovitch, 2001).

Ainsi, depuis un quart de siècle, l'engagement organisationnel est compris comme étant fondamentalement un engagement attitudinal pouvant prendre diverses formes régies et ayant des conséquences sur le plan comportemental. La définition la plus communément admise est donnée par Mathieu et Zajac (1990) pour lesquels l'engagement organisationnel est un « lien perçu entre un employé et son organisation ».

2.2. Les déterminants de l'engagement organisationnel

A présent que l'on a défini précisément ce qu'était l'engagement organisationnel, il s'agit maintenant de veiller à distinguer les variables déterminantes de cet engagement et à les définir (Klein & al., 2006 ; Solinger, van Olffen & Roe, 2008).

Mais, avant cela, il s'avère nécessaire de présenter les principaux modèles conceptuels qui ont visé à imaginer les dimensions (ou formes) que pouvait revêtir l'engagement organisationnel. Le premier modèle date de 1986 et est l'œuvre d'O'Reilly & Chatman. Ceux-ci affirment que l'engagement organisationnel peut être d'identification – des caractéristiques et attributs de l'organisation –, d'internalisation – du système de valeurs de l'organisation – et d'acquiescement – de comportements productifs pour l'organisation. Mais ces formes ont été critiquées car la dimension d'acquiescement n'a pas été vraiment vérifiée empiriquement, et la distinction entre les dimensions d'identification et d'internalisation n'est pas très claire. Un second modèle a été élaboré par Mayer et Schoorman (1992, 1998). Ceux-ci n'accordent pas trois mais deux formes à l'engagement organisationnel : l'engagement normatif fondé sur les valeurs et le désir de mettre ses ressources au service de l'organisation, et l'engagement de continuité qui fait référence à la volonté de rester à long terme dans l'organisation. Ce modèle a été plutôt bien accueilli par la communauté scientifique, notamment parce qu'il s'inspire de la différenciation motivationnelle, entre la décision de performer (identification aux valeurs) et la décision de participer (échange de ressources entre l'individu et l'organisation), établie par March & Simon (1958).

Néanmoins, le modèle conceptuel relatif à l'engagement organisationnel le plus communément admis et reconnu, parce qu'il a été maintes fois vérifié par les études empiriques, est celui qui a été construit par Allen & Meyer. Ceux-ci distinguent trois formes d'engagement organisationnel :

- **L'engagement affectif** : L'engagement affectif est défini comme l'attachement émotionnel positif à l'organisation. On peut le considérer comme la composante « désir » de l'engagement organisationnel. Un salarié qui est affectivement engagé s'identifie fortement aux objectifs, aux valeurs et à l'image véhiculée par l'organisation et désire faire partie de l'organisation. Ce salarié s'engage dans l'organisation parce qu'il le veut et parce qu'il existe des atomes crochus entre son système de fonctionnement et sa vision du monde, et ceux de son organisation. Or, « Qui se ressemble, s'assemble », et en conséquence l'individu éprouve une forme d'attachement à l'égard de son organisation. Elle devient en quelque sorte une part de son identité. L'engagement affectif tient *a priori* une place prépondérante dans des organisations militantes ou engagées (par exemple un parti politique, Greenpeace, etc.).
- **L'engagement de continuité** : L'engagement de continuité repose davantage sur un calcul rationnel d'*homo oeconomicus* de l'individu. On peut le considérer comme la

composante « besoin », c'est-à-dire la comparaison entre les gains et les pertes à rester travailler dans une organisation. Les « paris », ou investissements, sont les gains et les pertes qui peuvent se produire lorsqu'un individu décide de rester ou de partir d'une organisation. Un individu peut décider de poursuivre son engagement dans une organisation s'il perçoit un coût élevé lié à son départ de cette organisation. En effet, depuis l'intérieur de l'organisation à laquelle il appartient, un salarié percevra facilement ce qu'il perdra en quittant cette organisation, mais aura de la difficulté à appréhender ce qu'il pourra gagner grâce à ce départ. L'individu doit prendre en compte l'existence d'alternatives (c'est-à-dire d'autres organisations), le bouleversement des relations sociales, et d'autres « paris » qui pourraient être envisagés par le départ de l'organisation. Le problème de cette approche est que ces « paris » ne se produisent pas une seule fois mais s'accumulent au fil du temps.

- **L'engagement normatif** : L'engagement normatif représente la fidélité (ou la loyauté) à long terme à l'organisation en raison d'un sentiment de devoir ressenti à son égard. On peut le considérer comme la composante « obligation ». Ce sentiment peut venir d'une tension ressentie par l'individu avant et après avoir rejoint l'organisation. Par exemple, une organisation peut avoir investi des ressources dans la formation d'un salarié qui ressent alors une obligation « morale » à faire des efforts dans son travail et à rester au sein de l'organisation pour « rembourser sa dette ». Cela peut aussi refléter une norme internalisée, développée par la personne avant qu'elle ne rejoigne l'organisation, à travers sa famille ou d'autres processus de socialisation, selon lesquels on doit être fidèle à son organisation. Le salarié reste dans son organisation parce que cela est un « devoir ». Mais, généralement, si un individu s'investit grandement, il recevra un retour sur investissement, sous forme de primes ou de promotion. L'engagement normatif est plus fort dans les organisations qui valorisent la fidélité et communiquent systématiquement cela en donnant des récompenses aux salariés, des incitations et d'autres encouragements. L'engagement normatif est également fort chez les salariés qui voient régulièrement leur organisation s'occuper de leur bien-être.

Comme l'ont montré Allen & Meyer (1990), un même individu peut éprouver simultanément ces trois formes d'engagement organisationnel à des niveaux différents. De plus, les études empiriques ont démontré que la distinction de ces trois formes d'engagement organisationnel n'entrave pas pour autant l'existence d'une corrélation (Allen & Meyer, 1996 ; Meyer & al., 2002).

Maintenant que les trois dimensions de l'engagement organisationnel ont été explicitées, il est nécessaire de découvrir et de présenter les différentes variables susceptibles de déclencher et de favoriser chacune d'entre elles. La liste suivante est plutôt complète, mais ne prétend pas à l'exhaustivité :

- **La dimension affective de l'engagement organisationnel** : On a défini l'engagement affectif comme étant l'identification et l'attachement ressentis par l'individu à l'égard de l'organisation. L'explication de ces sentiments positifs peut être de deux ordres.

D'abord, si l'on se fonde sur la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), on peut penser aux interactions qui se produisent entre l'individu et l'organisation, comprenant sa hiérarchie et son groupe de travail. Ces interactions entraînent des obligations mutuelles (Cropanzano & Mitchell, 2005) qui, si l'individu est révérencieux et empreint de gratitude, incitent l'individu à apprécier son organisation et donc à lui être fidèle. Sans aller jusqu'à parler du don et du contre-don établis par Marcel Mauss (1925), on peut dire que les valeurs, la politesse ainsi que la personnalité d'un individu peuvent le conduire à tisser un vrai lien affectif avec son organisation et à se soucier d'elle. Dans ce sens, l'engagement affectif provient surtout au départ de l'individu. Par ailleurs, comme le disent Meyer, Irving & Allen (1998), l'engagement affectif peut aussi apparaître suite à des conditions et à un environnement de travail qui lui sont favorables. Le management pratiqué, la reconnaissance et les récompenses et incitations entrent dans ce même schéma d'application. Dans ce sens, l'engagement affectif est suscité par l'organisation.

- **Les variables sociodémographiques et personnelles (*sociodemographic and personal variables*) (Meyer & Allen, 2002)** : Différentes études menées par Meyer & Allen (2002) établissent des liens positifs entre l'âge élevé et l'engagement organisationnel des individus. En effet, il semble que plus les individus sont âgés, plus ils sont engagés et fidèles à leur organisation, et que plus ils ont de l'ancienneté dans un emploi et/ou une organisation, plus ils sont engagés. Cela peut s'expliquer de différentes façons. D'abord, concernant les salariés âgés, il est avéré que dans la plupart des pays de l'OCDE il existe un chômage élevé chez les seniors. Donc quitter l'organisation est risqué pour un individu âgé qui développe dès lors une forme d'attachement contraint, en se disant qu'il préfère finir sa carrière en toute sécurité dans son organisation actuelle. De même, comme le montrent Allen & Meyer (1991), plus on passe de temps dans une organisation, plus on s'y attache. Et le fait que l'organisation conserve un individu longtemps peut être perçu comme une forme d'estime par l'individu qui s'engage alors affectivement pour l'organisation (Blau, 1964). Par ailleurs, des différences liées à la personnalité de l'individu peuvent influencer sur son degré d'engagement. Par exemple, les individus extravertis et confiants seraient généralement plus engagés affectivement envers leur organisation (Erdheim & al., 2006). De même, les individus qui ressentent et constatent ce que Bandura (1977) nomme l'auto-efficacité sont plus engagés affectivement envers leur organisation, même chose pour les individus ayant confiance en eux. Enfin, en ce qui concerne le lieu de contrôle (Rotter, 1966), les études montrent que les individus internes – c'est-à-dire qui attribuent leur propre responsabilité à ce qui leur arrive – sont généralement plus engagés affectivement envers leur organisation que les individus externes. D'autres auteurs (Kalliath, Bluedorn & Strube, 1999) ont également noté un plus fort engagement affectif chez les individus plus ouverts d'esprit, plus rationnels et plus sociables. Ces mêmes chercheurs ont aussi souligné qu'une entreprise vertueuse en matière de RSE pouvait aussi favoriser l'engagement affectif des individus sensibles à

ces questions. Ainsi, les variables sociodémographiques et personnelles influencent très largement la dimension affective de l'engagement organisationnel.

- **Les caractéristiques de l'emploi (*employing characteristics*) (Mathieu & Zajac, 1990) :** L'étude de Mathieu & Zajac (1990) vient confirmer la véracité du modèle de Hackman & Oldham (1976), à savoir que la richesse du poste proposé par l'organisation à un individu renforce son engagement affectif. Par richesse du poste, on peut entendre le fait que le poste soit clairement défini et utile, que ses tâches soient variées, et que la hiérarchie accorde à l'individu une certaine marge de manœuvre et de l'autonomie pour les exécuter. L'individu perçoit tous ces avantages comme un don de l'entreprise à son égard, et il lui en est reconnaissant en s'engageant à long terme avec elle et en faisant plus d'efforts pour contribuer à sa réussite. De plus, l'emploi se caractérise également par des conditions et un environnement de travail qui jouent aussi un rôle très important dans l'engagement affectif des individus. Par exemple, si l'individu travaille dans des locaux propres, bien aménagés, dotés de services annexes (conciergerie, salle de sport, cantine, etc.), bénéficie d'une autorisation de télétravail voire de vacances illimitées (exemple des start-ups), et ne souffre pas de stress, alors la qualité de vie et de santé au travail sera beaucoup plus forte et les risques psychosociaux d'autant plus faibles. En conséquence, l'engagement affectif à l'organisation sera renforcé. Reichers & Schneider (1990) ont, de leur côté, mis en avant l'importance du climat organisationnel, c'est-à-dire les règles de fonctionnement de l'organisation. Ainsi, les caractéristiques de l'emploi et de son environnement, c'est-à-dire des variables situationnelles, exercent une importance non négligeable sur le niveau de l'engagement affectif de l'individu envers son organisation.

- **La dimension de continuité de l'engagement organisationnel :** Cette dimension de l'engagement est profondément liée à la perception des avantages et des coûts à rester dans une organisation pour un individu. Cela a été parfaitement expliqué par Howard Becker (1960) dans sa théorie des *side-bets* (investissements). Dans le cas de l'engagement de continuité, on peut distinguer deux sous-dimensions. La première d'entre elles concerne les sacrifices que l'individu devrait faire s'il quittait l'organisation. Ces sacrifices concernent le plan pécuniaire (salaires, primes, etc.), le plan social (conditions de travail, collègues, etc.) et le plan psychologique (sécurité, autonomie, etc.), comme le font remarquer Vanderberghe & al. (2007). La seconde sous-dimension concerne l'extérieur de l'organisation, ou plus exactement les perspectives d'emploi comparable que perçoit l'individu dans d'autres organisations. Ces perceptions étant largement influencées par l'expérience passée et présente de l'individu, Vandenberghe & al. (2007) considèrent que ce sont des « perceptions négatives concernant les opportunités que recèle l'environnement externe ».

- **Les perspectives et avantages à rester (*outlooks and advantages to stay*) (Mathieu & Zajac, 1990) :** Comme le font remarquer Mathieu & Zajac (1990), l'ancienneté est

souvent synonyme d'avantages financiers et sociaux, et il pourrait être contre-productif pour un individu de laisser tomber tout cela alors qu'il n'a aucune assurance de les retrouver à poste équivalent dans une autre organisation. Les avantages de l'emploi (énoncés dans l'engagement affectif) liés à ses caractéristiques constituent aussi un sacrifice au sens où l'individu devra laisser tomber un emploi qu'il se plaît à occuper au quotidien en raison de son utilité et de l'autonomie dont il bénéficie. Au-delà des aspects fonctionnels et financiers, l'individu devra faire un sacrifice sur le plan relationnel, ce qui le coupera de ses collègues, pouvant être ses amis, et donc de son réseau. Il devra tout reconstruire, ce qui occasionnera des efforts et surtout une grande incertitude, car il n'a aucune garantie de retrouver une situation au moins aussi bonne. Ainsi, la perception des sacrifices que l'individu aurait à faire s'il devait quitter l'organisation détermine fortement son engagement de continuité.

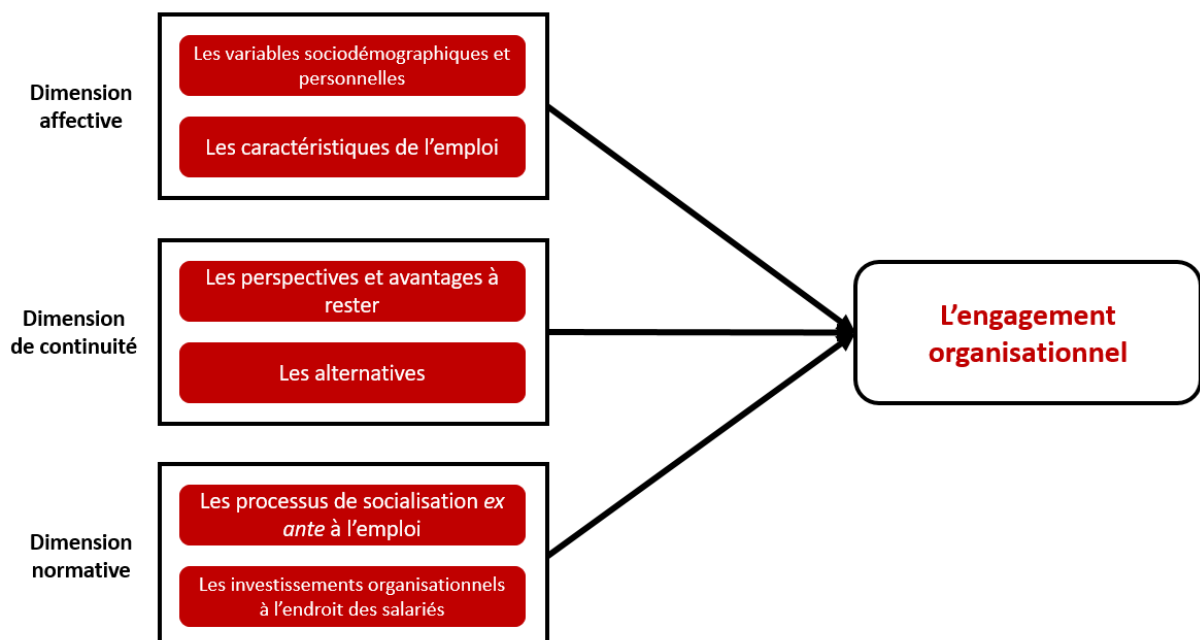
- **Les alternatives (*alternatives*) (Meyer & al., 2002)** : Meyer & al. (2002) ont montré qu'il pouvait exister un lien entre la justice distributive et l'engagement de continuité. En effet, plus un individu jugera que son organisation lui témoigne de la reconnaissance, remplit ses promesses et s'acquitte de ses obligations envers lui, plus il percevra négativement les autres organisations en pensant qu'il ne pourrait jamais obtenir un aussi bon traitement. En fait, que ce soit au niveau organisationnel, financier, ou relationnel, la perception négative des alternatives que ressent l'individu est inversement proportionnelle à la perception positive de ce que lui propose son organisation actuelle. Ainsi, plus les variables situationnelles sont bonnes, plus elles diminuent le coût d'opportunité que peut percevoir l'individu en restant dans son organisation actuelle.
- **La dimension normative de l'engagement organisationnel** : Comme on l'a vu précédemment, ce sont les recherches de Wiener (1982) qui ont en premier lieu tissé un lien entre l'engagement organisationnel et un ensemble de normes internalisées par l'individu. Le sens dans lequel Wiener entendait ces normes renvoyait d'ailleurs aux processus de socialisation *ex ante* à la situation de travail de l'individu, c'est-à-dire aux valeurs inculquées par l'éducation des parents, l'instruction reçue à l'école, ou encore des principes transmis par d'autres instances de socialisation. Cependant, comme le montrent Meyer & Allen (1991), le management et les investissements consentis par l'organisation à l'endroit des salariés jouent également un rôle puisque, par le jeu de la réciprocité (Gouldner, 1960), ceux-ci se sentiront redevables envers leur organisation et se convaincront qu'il est de leur devoir de rester fidèles et engagés dans leur organisation.
- **Les processus de socialisation *ex ante* à l'emploi (*socialization process ex ante to the job*) (Mathieu & Zajac, 1990)** : Dans leur étude, Mathieu et Zajac (1990) montrent que les principes et valeurs appris et intégrés par les individus avant d'intégrer une organisation sont primordiaux dans leur engagement normatif envers l'organisation. En effet, si les parents apprennent à leurs enfants que le travail est une valeur centrale

de la vie – par exemple chez les protestants – et que tout doit tourner autour de cette notion, alors il est presque sûr que ces enfants, lorsqu'ils seront devenus adultes, seront beaucoup plus fidèles et responsables, et donc engagés, envers leur organisation. Tout le contraire pour les individus volages et frivoles. D'autres auteurs comme Wasti (2003) ou Cohen (2006) ont mis évidence, en s'inspirant des écrits de Hofstede, que les cultures plus collectivistes, c'est-à-dire plus centrées sur l'intérêt général qu'individuel, engendraient des individus plus engagés, d'un point de vue normatif, à leur organisation. Ainsi, l'éducation reçue par l'individu et la culture véhiculée par la société dans laquelle il vit influent sur son approche du travail qui elle-même détermine grandement son engagement normatif vis-à-vis de l'organisation qui l'emploie.

- **Les investissements organisationnels à l'endroit des salariés (*organizational investments towards employees*) (Meyer & al., 2002) :** L'étude de Mathieu et Zajac (1990) est encore riche d'enseignements pour cette sous-dimension de l'engagement normatif puisqu'elle montre que la reconnaissance de l'habileté et des compétences que témoigne l'organisation à l'égard d'un individu renforce son engagement normatif au sens où il se sent utile, voire même indispensable au fonctionnement de l'entreprise. Son devoir est de rester, au risque sinon de pénaliser l'entreprise par son départ. Un autre phénomène souligné par Meyer & al. (2002) est le soutien organisationnel. Plus l'organisation soutient l'individu, plus il aura le sentiment d'avoir une dette envers elle. Par exemple, offrir à l'individu la possibilité de suivre un séminaire, une formation ou un coaching (Meyer & Smith, 2000) peut être perçu comme un don qui appelle un contre-don. C'est le cas par exemples des « organisations apprenantes ». Enfin, l'influence du management est fondamentale pour favoriser l'engagement normatif puisque le manager est l'agent représentant l'organisation (Levinson, 1965). Si le manager fait preuve d'un leadership transformationnel, et non transactionnel (Howell & Avolio, 1993), qui consiste à faire grandir ses collaborateurs et à leur permettre de se perfectionner, alors là encore les individus ressentiront une forme d'obligation à rendre à leur manager mais aussi à leur organisation. Ainsi, les investissements entrepris par l'organisation pour aider l'individu à grandir et à s'améliorer influencent de manière décisive son engagement normatif à son endroit.

On vient donc de tenter d'établir de la manière la plus complète possible les déterminants des différentes dimensions et sous-dimensions de l'engagement organisationnel. Nonobstant cet effort, il apparaît clair que cette présentation n'est pas MECE (*Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive*), comme diraient les consultants, car certaines variables voisines peuvent se retrouver dans plusieurs sous-dimensions. Par exemple, la question des valeurs se retrouve à la fois dans la détermination de l'engagement affectif et de l'engagement normatif. C'est le défaut de cette présentation qui, plutôt que de classer les variables entre celles liées à l'individu et celles dépendantes des situations, s'appuie sur la classification successive des variables selon la dimension de l'engagement organisationnel abordée.

Ainsi, pour résumer, l'engagement organisationnel des individus repose sur trois grandes dimensions, qui se subdivisent chacune en deux sous-dimensions, regroupant elles-mêmes plusieurs variables. Pour faire simple, l'engagement affectif et l'engagement normatif reposent chacun sur une dimension non-situationnelle – les variables sociodémographiques et personnelles pour la première, et les processus *ex ante* à l'emploi pour la seconde – et sur une dimension contingente – les caractéristiques de l'emploi pour la première, et les investissements organisationnels à l'endroit des salariés pour la seconde –, alors que l'engagement de continuité repose uniquement sur le calcul coûts/avantages de la situation actuelle au sein de l'organisation. En fin de compte, on voit que l'attitude consistant à être engagé dans son organisation dépend d'un processus de rationalisation affectif, cognitif et comportemental, sur lequel les entreprises peuvent effectivement agir puisqu'on constate que leur façon de manager les salariés, de les reconnaître à leur juste valeur, de leur offrir des conditions de travail agréables, d'agir sur le plan de la RSE, ou encore de leur proposer des formations influe énormément sur leur niveau d'engagement organisationnel. Trois autres variables importantes n'ont pas été mentionnées dans les facteurs déterminant l'engagement organisationnel car il s'agit non pas de variables antécédentes mais de variables corrélées : la possibilité de faire carrière dans l'organisation, la satisfaction ressentie au sein de l'organisation et l'implication au travail. On voit dans ce dernier cas que l'engagement au travail entretient dans une certaine mesure une relation positive à l'égard de l'engagement organisationnel, même si ce n'est pas toujours le cas – on peut très bien aimer son travail, mais pas son organisation, et inversement.



2.3. Les conséquences attendues de l'engagement organisationnel

Maintenant que la distinction des différentes dimensions et des variables antécédentes de l'engagement organisationnel a été menée à bien, il s'avère nécessaire de s'atteler à la présentation de ses conséquences essentiellement positives (Klein & al., 2006 ; Solinger, van Olffen & Roe, 2008). Les nombreuses études empiriques menées sur cette question ont mis au jour un grand nombre de comportements souhaitables issus de l'engagement organisationnel des individus composant l'organisation tels que les comportements de retrait, les comportements de citoyenneté organisationnelle ou encore la performance au travail (Allen & Meyer, 1996 ; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002 ; Cropanzano & Mitchell, 2005). Voici une liste (non exhaustive) des principaux comportements (ou conséquences attendues sur le comportement) adoptés par les salariés présentant un haut niveau d'engagement organisationnel :

- **La limitation du turnover** : L'étude du turnover, sous la forme de l'intention de quitter et du départ volontaire, constitue le motif de départ – et aujourd'hui encore le plus important – des recherches menées sur le concept d'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991 ; Meyer & Herscovitch, 2001 ; Mowday & al., 1982). En effet, les chercheurs ont essayé de découvrir les liens unissant ces comportements de retrait et l'engagement vis-à-vis de l'organisation. Pour faire simple, il est apparu que l'engagement affectif et l'engagement normatif étaient les deux dimensions les plus fortes pour limiter ces comportements coûteux pour les entreprises. En effet, si un salarié s'identifie à son entreprise et apprécie les caractéristiques de son emploi, il sera peu susceptible de vouloir quitter son organisation. De même, si l'individu est par nature fidèle à son entreprise et que celle-ci investit sur lui en lui offrant des coachings et des formations, alors il se sentira obligé de rester engagé à long terme dans son organisation. Cependant, quelques effets modérateurs ont été mis en avant, comme par exemple le fait que l'engagement affectif s'érode avec le temps, ce qui peut accroître l'intention de partir (Griffeth & al., 2000), ou encore le fait que les cols blancs soient plus mobiles du fait de leurs compétences moins spécialisées que celles des cols bleus (Cohen & Hudecek, 1993). Ainsi, dans une large mesure, on peut affirmer que l'engagement organisationnel contribue à réduire le turnover dans les entreprises.
- **La présence et la ponctualité** : L'engagement organisationnel permet aussi de limiter d'autres comportements de retrait tels que l'absentéisme et le manque de ponctualité. En effet, en partant du principe que l'engagement organisationnel est de continuité, il semble logique que les salariés qui se rendent compte qu'ils bénéficient d'une situation bien meilleure que celle qu'ils pourraient trouver ailleurs soient incités à éviter d'être absents ou en retard de façon trop régulière.

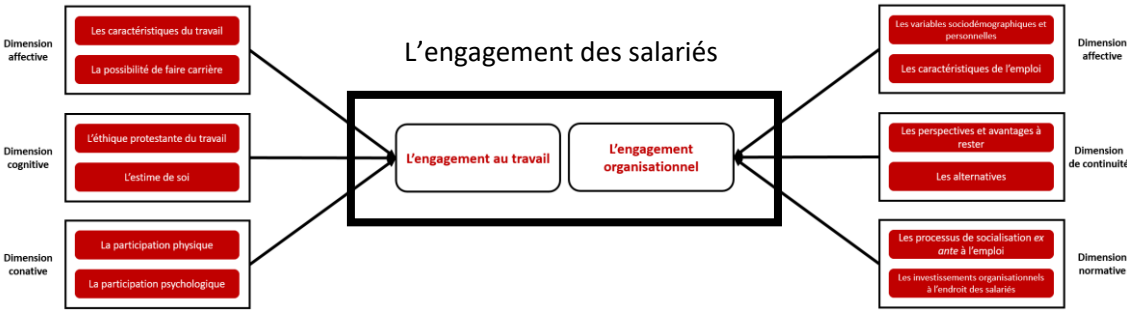
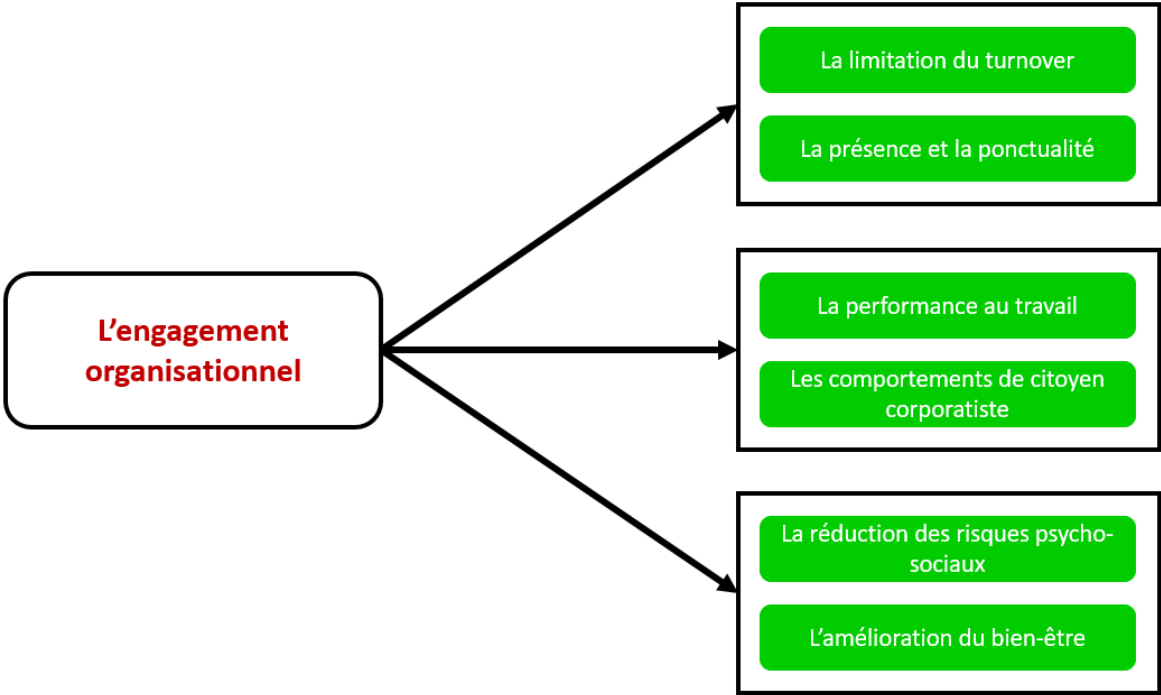
Si tel était le cas, ces salariés encourraient le risque d'être licenciés et de devoir chercher et intégrer une organisation qui leur proposerait une situation moins avantageuse. Par ailleurs, si l'engagement organisationnel est affectif, alors on peut penser que les salariés vont s'autodiscipliner et faire en sorte de limiter ces comportements de retraits négatifs car ils savent que ceux-ci nuisent à l'entreprise qu'ils apprécient. Ainsi, globalement, l'engagement organisationnel permet de renforcer la présence et la ponctualité des salariés.

- **La performance au travail :** Il semble logique que l'engagement organisationnel, dans sa dimension affective en tout cas, soit facteur d'un accroissement de la performance au travail. En effet, si un salarié aime son organisation pour ce qu'elle est et ce qu'elle représente, il aura à cœur de produire avec efficacité un travail de bonne qualité, en clair de faire davantage d'efforts de productivité et de perfectionnement qu'un salarié pas ou peu engagé. Cependant, on peut introduire quelques nuances à cette évidence car il existe plusieurs effets modérateurs. Par exemple, la force de cet engagement affectif et de cette conséquence directe varie en fonction de la profession concernée. Si l'on prend l'exemple des vendeurs payés à la commission, leur engagement est davantage calculé, et donc artificiel, car corrélé directement à la commission. Par ailleurs, plus un salarié est ancien dans l'entreprise, moins il sera motivé à performer (Wright & Bonett, 2002), même si son attachement à l'entreprise demeure intact, car il sera généralement moins motivé par les primes financières qui se trouvent à la clef. Ainsi, l'engagement organisationnel peut, dans une certaine mesure, favoriser la performance au travail.
- **Les comportements de citoyenneté corporatiste :** L'une des grandes vertus de l'engagement organisationnel est de provoquer l'apparition de comportements de citoyenneté corporatiste. Smith, Organ & Near (1983) en donnent la définition suivante : « A tous les niveaux de l'organisation, la poursuite des activités dépend d'une multitude d'actes de coopération, d'aide et de bon vouloir posés par les individus en faveur de l'organisation ou de leurs compagnons de travail. ». Autrement dit, les salariés très engagés envers leur organisation ne se contentent pas de faire simplement le travail qui leur est demandé, ils font plus que cela. Par exemple, ils peuvent décider de faire des heures supplémentaires, d'aider des collègues en difficulté ou même de jouer les VRP pour leur entreprise auprès de leurs proches et de leurs amis pour leur vanter les mérites de l'organisation. On peut penser que c'est la composante affective qui joue dans ces comportements car un salarié qui porte en haute estime les valeurs et les objectifs de son organisation sera plus susceptible qu'un autre d'adopter un comportement de citoyen organisationnel. Ces comportements sont très appréciés par les

entreprises (Katz & Kahn, 1978) parce qu'ils constituent d'une part un accroissement du nombre d'heures travaillées à moindre frais, et d'autre part une communication externe authentique et gratuite. Rien de mieux qu'un salarié engagé pour expliquer à des inconnus les mérites et les points forts d'une entreprise et de ses produits/services. Ainsi, l'engagement organisationnel peut générer des comportements de citoyenneté corporatiste chez les salariés.

- **La réduction des risques psychosociaux :** Si l'engagement à l'organisation est important, cela peut être dû, comme on l'a vu, au fait que l'organisation veille à fournir aux salariés des conditions de travail qui soient agréables et adaptées. Cela peut aller de la flexibilité des horaires à l'acceptation du télétravail, en passant par les vacances illimitées et de nombreux services gratuits (salle de repos, salle de jeux, etc.) ou payants (salle de massage, etc.). L'engagement organisationnel peut aussi être causé par un investissement organisationnel élevé combinant un management sous forme de leadership transformationnel et des propositions de formations intéressantes. La combinaison de ces deux variables favorables à l'engagement organisationnel est elle-même factrice, à travers cet engagement, de réduction des risques psychosociaux affectant les salariés tels le burnout ou son opposé le bore-out, ou bien encore les tensions entre collègues ou vis-à-vis de la hiérarchie. En effet, des salariés qui bénéficient d'un cadre de travail zen, où il fait bon vivre, ont tendance à être moins stressés et moins tendus, ce qui, par conséquent, désamorce de potentiels conflits et crises individuels ou collectifs. Ainsi, l'engagement organisationnel peut permettre de réduire potentiellement le nombre et l'intensité des risques psychosociaux.
- **L'amélioration du bien-être :** Enfin, l'engagement organisationnel est facteur d'amélioration du bien-être global des salariés, et ce globalement pour les mêmes motifs que ceux qui permettent de réduire les risques psychosociaux. En effet, si l'engagement organisationnel est causé principalement par des conditions de travail agréables et des investissements en faveur des salariés, il est somme toute logique qu'en réduisant les risques psychosociaux, ils améliorent aussi le bien-être des salariés. Par ailleurs, si l'engagement organisationnel est généré par un engagement affectif fort causé par un attachement et une correspondance des valeurs des salariés à celles de l'entreprise, alors on peut penser que cette symbiose entraînera un bien-être global. Les salariés seront effectivement moins stressés, d'autant plus qu'ils comprendront qu'ils travaillent au quotidien pour atteindre des objectifs auxquels ils croient. L'identification des salariés à leur organisation semble être le meilleur moyen d'améliorer leur bien-être. Ainsi, l'engagement organisationnel peut aussi être facteur d'amélioration du bien-être.

Ainsi, l'engagement organisationnel des salariés permet de générer différents comportements vertueux tels que la limitation du turnover, de l'absentéisme et des retards, mais aussi un accroissement de la performance au travail et l'apparition de comportements citoyens, sans oublier la diminution des risques psychosociaux et l'amélioration du bien-être. Ces conséquences très positives, tant pour le salarié que pour l'organisation, démontrent – tant et si bien qu'il eût été nécessaire de le faire –, tout comme pour l'engagement au travail, qu'il est primordial et stratégique pour les entreprises de veiller à mettre en place des moyens pour favoriser l'engagement organisationnel de ses salariés. C'est un jeu à somme positive puisque les salariés se sentiront mieux au travail et seront plus productifs, ce qui occasionnera plus de chiffre d'affaires et de profits pour l'entreprise.



Chapitre 2 : L'ubérisation

« Le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais apparaît à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le ruiner. »

Joseph Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*

Avant toute chose, une comparaison significative : 11,4 milliards de dollars contre 30 milliards de dollars⁵ en 2016. Ces chiffres correspondent aux valorisations boursières respectives du groupe hôtelier AccorHotels et de la start-up ubérisée spécialiste de l'hébergement, AirBnB. Le premier est un acteur majeur du marché de l'hôtellerie reconnu pour son professionnalisme et créé par Gérard Pélisson et Paul Dubrule en 1967, alors que le second est une plateforme communautaire néophyte dans le secteur et créée en 2008 par trois Américains peu connus. De prime abord, on pourrait penser que la lutte concurrentielle tournera à l'avantage du premier, solidement implanté au niveau mondial depuis de nombreuses années et disposant de marques fortes et réputées. Et pourtant... La valorisation à 30 milliards de dollars est bien celle d'AirBnB et celle qui vaut trois fois moins à 11 milliards correspond à celle d'Accor. « Incroyable, mais vrai ! », comme dirait l'autre. Et le secteur de l'hôtellerie n'est qu'un exemple parmi tant d'autres à être touché par ce phénomène. Comment ce retournement de situation s'est-il produit ? Qu'est-ce que ce processus que l'on appelle l'ubérisation ? Quels en sont ses facteurs et ses conséquences ? Sommes-nous en présence d'une « destruction créatrice » ou bien d'une mutation nouvelle et inédite de l'économie ? C'est à ces questions que le présent chapitre tente d'apporter des réponses.

I. Qu'est-ce que l'ubérisation ?

Joseph Alois Schumpeter, chantre du capitalisme, de l'innovation et de l'entrepreneur, décrit de la manière suivante ce que l'on appelle en économie le processus de « destruction créatrice » : « L'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle – tous éléments créés par l'initiative capitaliste. [...] L'histoire de l'équipement productif d'énergie, depuis la roue hydraulique jusqu'à la turbine moderne, ou l'histoire des transports, depuis la diligence jusqu'à l'avion. L'ouverture de nouveaux marchés nationaux ou extérieurs et le développement des organisations productives, depuis l'atelier artisanal et la

⁵ <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/08/08/32001-20160808ARTFIG00234-airbnb-vaudrait-desormais-30-milliards-de-dollars.php>

manufacture jusqu'aux entreprises amalgamées telles que l'U.S. Steel, constituent d'autres exemples du même processus de mutation industrielle – si l'on me passe cette expression biologique – qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs. Ce processus de Destruction Créatrice constitue la donnée fondamentale du capitalisme : c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal gré, s'y adapter. »⁶ Cette définition extrêmement claire étant donnée, on va voir en quoi l'ubérisation s'inscrit dans ce processus et par quoi elle se caractérise.

1. Origine

Dans un article-entretien intitulé « Maurice Lévy tries to pick up Publicis after failed deal with Omnicom »⁷ et publié dans le *Financial Times* du 14 décembre 2014, Maurice Lévy s'exprime à propos du phénomène de l'ubérisation : « Everyone is starting to worry about being Ubered ». C'est la première fois qu'un grand patron détourne le nom de l'entreprise californienne pour en faire un néologisme désignant le phénomène issu de l'économie numérique et menaçant *crescendo* les entreprises traditionnelles.

1.1. Un néologisme pour désigner un phénomène darwinien

Le néologisme « ubérisation » a été créé à partir du nom de la start-up californienne Uber créée en 2009 par Garrett Camp, Travis Kalanick et Oscar Salazar. Globalement, il fait référence aux entreprises de l'économie numérique qui fondent leur modèle économique sur une plateforme d'intermédiation en ligne mettant en relation directe des autoentrepreneurs, souvent géolocalisés, proposant leurs biens et/ou leurs services à des clients, particuliers ou entreprises, ayant la possibilité de réserver et de payer en ligne, la plateforme se rémunérant généralement par une commission prélevée sur le montant de chaque transaction réalisée par les autoentrepreneurs. Ce modèle est typiquement celui d'Uber : celle-ci a créé une application disponible sur smartphone qui permet de mettre en contact des chauffeurs de VTC (Véhicules de Tourisme avec Chauffeur) avec des clients de toutes sortes (professionnels, touristes, personnes non véhiculées, etc.). Cette nouvelle manière de faire du *business* inquiète sérieusement les compagnies de taxis traditionnelles qui voient cette concurrence d'un très mauvais œil en la qualifiant de déloyale, puisque les chauffeurs ne sont pas des professionnels, et en ayant peur de voir leur marché rentier s'éroder. Ce « *digital darwinism* »

⁶ Schumpeter, J.A. (1943). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, traduction française (1951), Editions Payot, pp.106-107.

⁷ <https://www.ft.com/content/377f7054-81ef-11e4-b9d0-00144feabdc0>

est aussi dû à la structure de coûts et à la flexibilité très différentes des entreprises classiques puisque les start-ups ubérisées ne supportent que des coûts limités, liés uniquement à la gestion de leur plateforme, et les autoentrepreneurs ne sont pas toujours des professionnels et gèrent leur temps de travail et leur volume d'activité comme bon leur semble. Les compagnies de taxis, tout comme les entreprises traditionnelles des autres secteurs, sont littéralement dépassées par le phénomène de l'ubérisation qui les ringardise et les expulse du jeu concurrentiel. Ainsi, le phénomène de l'ubérisation incarne un nouveau *business model* qui met en œuvre un processus de sélection naturelle des entreprises inédit jusqu'alors.

1.2. La définition du phénomène

Dans un entretien accordé et retranscrit dans le livre *Uberisation = Economie déchirée*⁸, Philippe Silberzahn, professeur d'entrepreneuriat, stratégie et innovation à l'EM Lyon, donne une définition très complète de l'ubérisation : « [...] c'est l'automatisation et la numérisation d'une industrie qui font tomber des barrières d'entrée que l'on croyait solides, ouvrant la voie à de nouveaux entrants qui mettent en œuvre des modèles d'affaire radicalement différents. La caractéristique de ces entrants est de ne pas posséder d'actif physique. Ainsi, Uber, qui donne son nom à ce phénomène, devient l'une des plus grandes sociétés de service de transport à la personne sans posséder un seul véhicule tandis qu'AirBnB propose des chambres dans le monde entier sans posséder un seul hôtel. La difficulté pour les acteurs en place est double : d'une part, il est très difficile de lutter contre un nouveau modèle d'affaire : techniquement, AirBnB n'est pas un hôtel et Uber pas une société de taxi. D'autre part, l'absence d'actif jointe à l'exploitation des effets permettent à ces acteurs des vitesses de propagation fulgurantes. Ce qui rend particulièrement difficile la réaction des acteurs en place est qu'initialement, ces nouveaux entrants ne leur prennent pas de clients ; ils séduisent des « *non-consommateurs* ». Les clients des hôtels et des taxis hésiteront à se retrouver sur le canapé ou dans la voiture d'un inconnu. Mais ceux qui n'ont pas les moyens de se payer un hôtel ou un taxi peuvent, grâce à ces acteurs, devenir consommateurs. Donc ceux-ci augmentent le marché global de leur industrie. Dans un deuxième temps, le succès peut amener à grignoter l'espace des acteurs en place. Ainsi, le chiffre d'affaires des hôtels à New York a baissé l'année dernière, premier impact d'AirBnB. C'est à ce moment qu'on voit vraiment l'impact de la rupture et que les acteurs en place commencent à souffrir, mais alors il est trop tard. ». Ainsi, pour tenter de résumer cette définition claire et précise, on pourrait dire que l'ubérisation est un phénomène qui consiste pour une entreprise à proposer à un client un service (ou un bien) similaire à celui proposé par les entreprises établies, à la différence qu'elle ne le produit pas et qu'elle ne possède pas d'actif physique mais qu'elle met en relation par l'intermédiaire d'une plateforme l'offre et la demande.

⁸ Teboul, B., & Picard, T. (2015). *Uberisation = Economie déchirée* ? Editions Kawa (2015), pp.33-34.

1.3. Pourquoi l'ubérisation est-elle apparue ?

La question que l'on est alors en droit de se poser concerne l'apparition et le succès de ce modèle. Pourquoi avoir créé Uber ? La réponse est apportée par une histoire triviale⁹. Travis Kalanick, l'un des fondateurs de Uber, était en voyage en France en 2009. En débarquant de son avion à l'aéroport Roissy Charles de Gaulle, il avait besoin de prendre un taxi pour se rendre dans le centre de Paris. Travis Kalanick a alors été effaré par le manque de taxis disponibles, par les prix pratiqués et surtout par la très médiocre – et légendaire ! – qualité de service des taxis parisiens, et français en général. Il ne comprenait pas comment un pays comme la France pouvait tolérer une économie de rente dans un métier aussi important pour le tourisme et les transports urbains. A son retour à San Francisco, Travis Kalanick a alors décidé de révolutionner le métier de taxi en créant Uber avec deux de ses amis.

La création d'Uber est donc venue de l'intuition qu'a tout grand entrepreneur : la compréhension de l'insatisfaction des clients face à un bien ou un service existant. Cette insatisfaction peut venir du niveau des prix, de la qualité proposée, de la quantité disponible ou même de la façon dont le bien ou le service est offert au client. De là découle un nouveau besoin chez le client, mécontent de son expérience passée et présente. Une zone, que les professeurs de stratégie appellent « Océan bleu », apparaît et consiste en un nouveau marché. Cet océan bleu constitue la brèche dans laquelle les start-ups ubérisées s'engouffrent pour conquérir des « non-consommateurs » mais aussi pour satisfaire les clients déçus par les entreprises traditionnelles. Le credo des entreprises ubérisées consiste à être « *client-centric* » et non pas autocentrées, c'est-à-dire à concentrer leurs efforts sur l'« UX » (*User Experience*) afin d'améliorer la qualité de service, sans oublier les prix. Ces mêmes entreprises se sont également appuyées sur une révolution technologique et sociétale : la numérisation de l'économie et la digitalisation des modes de consommation. Ainsi, l'ubérisation est apparue suite à une insatisfaction des clients face à l'économie de rente instaurée par les entreprises traditionnelles dans de nombreux secteurs.

2. Caractéristiques

L'ubérisation comporte de nombreuses caractéristiques qui font d'elle un phénomène à part entière et inédit dans l'histoire du capitalisme. Malgré tout, afin d'avoir une vision claire des tenants et des aboutissants de ce modèle, l'ensemble de ces caractéristiques est regroupé sous trois grands piliers distincts mais complémentaires pour soutenir l'édifice et lui permettre

⁹ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, pp.13-14.

de connaître un succès fulgurant : l'usage des NTIC, l'utilisation de l'économie collaborative, et le recours à la *gig economy*.

2.1. L'usage des NTIC

Les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) constituent l'outil de la révolution Uber. La particularité de la plupart des entreprises de type « Uber » est qu'elles s'appuient principalement sur les avantages offerts par les outils des NTIC pour prospérer. En effet, l'activité de ces entreprises est souvent dématérialisée, c'est-à-dire que leurs actifs (locaux, ...) et leur nombre de salariés permanents sont réduits au minimum, ce qui permet de réduire les coûts de manière drastique et donc d'optimiser la rentabilité. Cette dématérialisation passe par différentes interfaces. La première d'entre elles est la plateforme en ligne, accompagnée le plus souvent d'une application disponible sur les smartphones. Celle-ci, créée, maîtrisée, et contrôlée par l'entreprise, permet la mise en contact des offreurs indépendants et des demandeurs. L'entreprise se rémunère en prélevant une commission sur ces transactions et/ou sur l'abonnement des offreurs à la plateforme. AirBnB et Uber utilisent précisément ces moyens d'intermédiation. Au-delà de ce rôle d'intermédiaire entre offre et demande, les NTIC revêtent également un autre avantage de taille pour les entreprises de type « Uber » : la visibilité. En effet, Internet et ses *devices* permettent à toutes les entreprises de créer un site attractif, et de populariser leur marque et leurs services à travers des publicités, encore une fois à moindre coût. Ainsi, l'ubérisation repose en grande partie sur la digitalisation de l'économie qui permet à la fois de réduire les coûts, de gagner très rapidement en notoriété grâce à la circulation ultra-rapide de l'information, et de toucher l'offre et la demande du monde entier. La numérisation de l'économie, à travers l'usage d'Internet et du mobile, a permis à l'économie du numérique et de l'ubérisation de prospérer.

2.2. L'utilisation de l'économie collaborative

L'économie collaborative¹⁰ constitue le second pilier sur lequel se fonde l'ubérisation. Elle repose sur le partage ou l'échange entre particuliers de biens (voiture, logement, etc.), de services (covoiturage, bricolage, etc.), ou de connaissances (cours d'informatique, etc.), avec échange monétaire (vente, location, prestation de service) ou sans échange monétaire (dons, troc, volontariat), par l'intermédiaire d'une plateforme de mise en relation. Le facteur technologique – avec l'émergence des NTIC –, le facteur économique – avec la crise de 2007-2008 et l'accroissement des inégalités partout dans le monde – et le facteur social – avec la volonté des individus de renouveler et de recréer du lien social et de l'entraide – peuvent

¹⁰ <http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rub1859/economie-collaborative-nouveau-modele-socioeconomique.html>

expliquer le succès de l'économie collaborative. Les individus, notamment les jeunes issus des générations Y et Z et les personnes maîtrisant les NTIC, ont pris conscience qu'elles pouvaient utiliser leurs ressources propres et celles des autres via un mode d'échange de pair à pair afin de satisfaire leurs besoins. Ce mode de pensée va même plus loin puisqu'il privilégie la location à la possession. On assiste en conséquence à de nouvelles relations économiques de type C to C ou C to B to C, dans le cadre d'une plateforme, qui viennent supplanter les traditionnels B to C ou B to B to C. Les entreprises classiques peuvent donc perdre des clients à cause de ces nouvelles formes de collaboration puisque leur statut de professionnel du secteur n'est plus reconnu comme argument n°1 par les clients qui recherchent avant tout la flexibilité, la praticité, les prix bas, le lien social, mais aussi une qualité de service améliorée, la fameuse UX. Les ressources stratégiques des entreprises sont donc remplacées par les ressources ordinaires d'individus lambda. De plus, le bouche-à-oreille viral d'Internet et de l'économie collaborative contribue à la vitesse exponentielle à laquelle croissent les entreprises ubérisées. Ainsi, les NTIC constituent le vecteur de propagation essentiel de l'économie collaborative qui constitue un changement profond du mode de consommation et des aspirations des consommateurs.

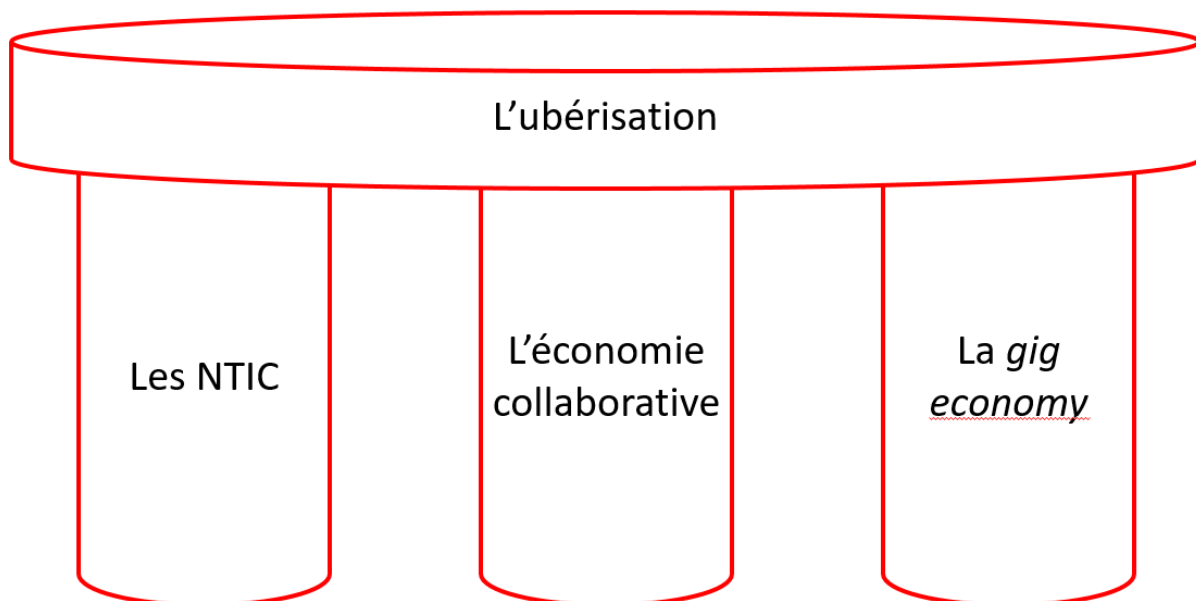
2.3. Le recours à la *gig economy*

La *gig economy* (ou littéralement « économie des petits boulots »)¹¹ constitue le dernier pilier soutenant et favorisant l'ubérisation de l'économie et sa montée en puissance. En effet, de plus en plus d'individus veulent effectuer des tâches de courte durée ou des petits boulots, et ceci pour différentes motivations : volonté d'être son propre patron, flexibilité, absence d'horaires, perte d'un emploi antérieur, souhait de compléter d'autres revenus, diplômes non requis... Chacun de ces individus met à disposition ses ressources matérielles personnelles (voiture, vélo, perceuse, etc.) et/ou ses compétences immatérielles (bricoleur, etc.) pour répondre aux besoins d'autres individus. La rencontre entre ces offreurs individuels et ces demandeurs s'effectue, comme on l'a vu précédemment, à travers une plateforme en ligne – permise par l'émergence des NTIC – et grâce au succès du principe de l'économie collaborative. Ces « *giggers* » peuvent avoir différents statuts qui sont des formes hybrides d'emploi à la frontière du salariat : autoentrepreneur, freelance, indépendant, ... Ces contrats plus ou moins déclarés ont des avantages (flexibilité, indépendance, peu ou pas de charges sociales, etc.) mais aussi des inconvénients majeurs. En effet, le revenu de ces individus dépend entièrement de l'activité qu'ils effectuent ainsi que du bon vouloir des plateformes collaboratives (s'ils en utilisent dans leur travail). Par ailleurs, ils ne bénéficient ni de la protection juridique offerte par le Code du travail, ni de la protection économique permise par une entreprise classique. Les « *giggers* » sont donc des travailleurs libres mais cette liberté a un coût très élevé en cas de problème. Par ailleurs, la *gig economy* implique une nouvelle

¹¹ <http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rub1859/economie-collaborative-nouveau-modele-socioeconomique.html>

distribution des flux financiers puisque d'une part les start-ups ubérisées constituent un nouvel intermédiaire qui prélève une commission sur chaque transaction, et d'autre part le règlement de la transaction entre offreurs et demandeurs est souvent opaque, au sens où il ne fait l'objet d'aucun contrôle de la part des autorités publiques et où il n'est soumis (pour le moment) à aucun prélèvement ni taxe (hormis pour les autoentrepreneurs officiellement déclarés). Ainsi, la *gig economy* est permise par l'émergence des NTIC, l'accroissement de l'économie collaborative mais aussi par les motivations diverses et variées d'individus désirant devenir des offreurs de biens et services particuliers.

Ainsi, pour résumer, l'ubérisation repose sur trois grands piliers, composés eux-mêmes de différentes variables, avec en premier lieu l'usage des NTIC qui se traduit concrètement par la création de plateformes en ligne et sur mobile (sans détenir le moindre actif physique) pour mettre en contact les offreurs et les demandeurs, l'utilisation de l'économie collaborative qui permet de révolutionner les modes de consommation et l'UX par le lien social et l'effet de masse, et enfin le recours à la *gig economy* qui mise sur les nouveaux indépendants et la redistribution des flux financiers.



3. Fonctionnement

Les principales caractéristiques des entreprises ubérisées étant désormais connues, il s'agit maintenant de s'intéresser à leur fonctionnement financier et juridique pour comprendre dans quelle mesure elles représentent un modèle économique prédateur pour les entreprises traditionnelles et en quoi ces dernières sont bouleversées.

3.1. La capacité à bouleverser les entreprises traditionnelles

Le fait véritablement clivant du fonctionnement des entreprises ubérisées est leur caractère disruptif très intense. En effet, à l'instar des Barbares des steppes attaquant Rome au V^{ème} siècle – comparaison tirée des cycles de conférences « Les barbares attaquent » organisés par Nicolas Colin de The Family¹² –, les startupper semblent affluer de toutes parts et s'attaquer sans vergogne aux entreprises établies et reconnues parfois depuis des dizaines d'années. Aucun secteur ne semble être épargné : la SNCF doit faire face à la concurrence du covoiturage, représentée par BlaBlaCar, à la fois sur ses lignes à grande vitesse mais aussi et surtout sur ses lignes de TER et Intercités qui ont un rapport qualité/prix parfois inférieur au covoiturage ; les banques doivent contenir l'arrivée massive du *crowdfunding* dans le financement de projet, dont KissKissBankBank est la figure de proue ; le secteur des intérimaires est également bouleversé par l'arrivée de start-ups comme Y qui proposent aux entreprises, recherchant des personnes compétentes pour remplir de courtes missions, de les trouver sur leur plateforme sur laquelle s'inscrivent des étudiants issus des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs ; même les guides touristiques ont eux aussi leur concurrence avec l'arrivée de Cariboo, une start-up spécialisée dans la mise en relation des touristes avec les habitants du lieu ou de la ville visité par ces touristes ; etc. La liste est bien trop longue pour être évoquée de manière exhaustive car les secteurs de la santé, du droit, de l'éducation et bien d'autres sont aussi touchés par le phénomène de l'ubérisation.

Ce qui est particulièrement effrayant pour les entreprises traditionnelles, c'est à la fois la vitesse avec laquelle cette concurrence apparaît sur le marché et arrive à maturité, et surtout la facilité déconcertante avec laquelle des individus, parfois même des adolescents, armés de leur seul ordinateur et de la maîtrise du code, parviennent à créer une plateforme de mise en relation qui constitue pour eux une vraie « poule aux œufs d'or », alors que cela signifie des pertes parfois colossales pour les entreprises établies qui ne sont plus que des colosses aux pieds d'argile.

Ainsi, pratiquement aucun secteur de l'économie ni aucune entreprise traditionnelle n'est à l'abri de « se faire ubériser ».

3.2. Une structure économique optimisée à l'extrême

La question financière demeure tabou dans l'ensemble des entreprises ubérisées. Pourtant, leur rentabilité, même si elle n'est pas universelle, est un secret de polichinelle.

¹² <http://barbares.thefamily.co/>

D'un côté, leurs revenus sont potentiellement très importants, et ce souvent grâce à plusieurs canaux. Si l'on prend l'exemple d'Uber, la principale et quasi-unique source de leurs revenus consiste en une commission de 25% (en France, en tout cas) prélevée sur le prix facturé à chaque course. Le revenu total est alors variable puisqu'il dépend du trafic, c'est-à-dire du nombre de courses effectuées, dépendant elles-mêmes du nombre d'offreurs, donc de VTC, et du nombre de clients prenant ces VTC. La seconde source de revenu, là encore variable, consiste à proposer aux offreurs des suppléments à une opération de vente qui est à la base gratuite. Par exemple, sur Leboncoin.fr, lors de la création d'une petite annonce, les offreurs ont la possibilité d'accentuer la visibilité, et par conséquent la probabilité de vente, de leurs produits en achetant des emplacements photos supplémentaires ou le droit de figurer pour une durée déterminée en tête de toutes les annonces des biens de la catégorie. On voit donc que dans ce cas de figure, les revenus dépendent du nombre de clients et de leur propension à acheter ces facilitateurs de vente. La troisième source de revenu est encore variable et consiste principalement en la vente d'espaces publicitaires sur les plateformes en ligne et les applications mobiles. Enfin, la dernière source de revenu est mi-fixe, mi-variable : il s'agit des abonnements, tel qu'Uber Plus lancé fin 2016 par Uber, pour permettre à ses clients, en échange d'une somme forfaitaire mensuelle, d'avoir des trajets illimités dans une zone géographique précise. Au global, on se rend compte que les revenus des start-ups ubérisées sont en grande partie variables et nécessitent un trafic important.

D'un autre côté, la nature même de ces entreprises fait qu'elles supportent peu de coûts de structures, notamment en raison de leur absence totale d'actifs physiques (hormis les bureaux de gestion) et de leur faible masse salariale. Par exemple « Charles Leadbeater parle dans son intervention d'une rencontre avec Timothy Chan pendant laquelle il prend conscience que Shanda, une des plus grandes entreprises de jeux en ligne de Shanghai qui compte plus de 2,5 millions d'abonnés, n'est gérée que par 500 salariés. »¹³. Concrètement, les coûts de ces entreprises se limitent généralement à payer les salariés qui gèrent le fonctionnement et l'optimisation de la plateforme ainsi que l'internationalisation du modèle. Il peut y avoir malgré tout des coûts liés à la publicité, mais aussi des frais de justice liés aux procès perdus face aux acteurs traditionnels pour cause de concurrence jugée déloyale. Au global, les coûts des plateformes semblent donc plutôt limités.

Ainsi, le *business model* des start-ups de l'ubérisation semble très profitable puisque si le succès est au rendez-vous, les coûts et les investissements sont très largement absorbés par les revenus. Pourtant, certaines entreprises ubérisées sont en pertes, dont Uber qui a perdu 2,8 milliards de dollars en 2016. Mais cela n'empêche pas sa valorisation de grimper car de nombreux investisseurs considèrent que son *business model* est « *scalable* » dans le monde entier et va permettre de générer un trafic énorme, et donc des profits très importants.

¹³ Teboul, B., & Picard, T. (2015). *Uberisation = Economie déchirée ?* Editions Kawa (2015), p.60.

3.3. L'exploitation des failles juridiques

On vient d'évoquer les possibles frais juridiques dont doivent s'acquitter les entreprises ubérisées suite aux poursuites judiciaires engagées par leurs concurrentes traditionnelles pour concurrence déloyale. Ceci s'explique par le fait que le fonctionnement intrinsèque de ces start-ups consiste à exploiter la moindre faille juridique du système législatif de chaque pays pour pouvoir s'implanter et prospérer.

Prenons le cas de Uber. Rien n'interdit légalement à un individu ayant un permis de conduire de plus 3 ans (+ une licence professionnelle VTC, une courte formation et une assurance de transport professionnel) de conduire un VTC et de faire exactement le même travail qu'un conducteur de taxi professionnel, à ceci près que le conducteur de VTC n'a pas acheté de licence professionnelle de taxi à prix prohibitif et est soumis à des charges sociales souvent très inférieures à celles des taxis classiques – la plupart des conducteurs de VTC ont un statut d'entreprise individuelle ou SARL (80%) ou sont des autoentrepreneurs (20%). Certains chauffeurs ne paient même aucune charge du fait qu'ils conduisent sans le moindre statut social. Uber profite largement des failles du système social et juridique français pour se constituer une armée de chauffeurs volontaires. Tout le monde est gagnant, Uber comme les chauffeurs de VTC et leurs clients, sauf les taxis.

Intéressons-nous maintenant à AirBnB. La plateforme californienne de location d'hébergement permet à tous les propriétaires – et même parfois aux locataires ! – de louer leur bien immobilier autant de jours qu'ils le veulent au prix qu'ils souhaitent, et ce sans en informer les autorités publiques. Certains multipropriétaires en font leur métier et peuvent gagner beaucoup d'argent non déclaré. La subtilité juridique repose sur le fait que l'argent issu de la location est considéré comme une rétribution et non comme une source réelle de revenu. En réaction, comme à Paris par exemple, des mesures juridiques sont progressivement mises en place pour limiter la durée annuelle de location des biens, mais rien n'est encore fait pour exiger la transparence des loyers et leur taxation.

Ainsi, l'un des éléments clefs du fonctionnement des start-ups ubérisées consiste à entrer sur le marché des entreprises traditionnelles en exploitant les failles des systèmes juridiques et sociaux qui constituent autant de talons d'Achille pour celles-ci.

II. Les facteurs de l'ubérisation

Maintenant que l'on a défini précisément ce qu'est l'ubérisation, que l'on a expliqué sur quels piliers elle reposait, et enfin que l'on a explicité le fonctionnement de son *business model*, il s'agit à présent de découvrir les différents facteurs qui favorisent ce phénomène. La clef de lecture de ces variables déterminantes est assez simple : pour que le miracle de l'ubérisation ait lieu, il faut que les trois types d'acteurs nécessaires et indispensables à son

fonctionnement – à savoir la start-up gérant la plateforme, les offreurs indépendants, et les clients – aient à la fois l’envie et la possibilité de participer à la réalisation de ces transactions intermédiées.

1. La possibilité d’entreprendre et d’innover

Comme l’énonce Joseph Alois Schumpeter dans *Capitalisme, socialisme et démocratie*¹⁴, le capitalisme existe et se perpétue grâce à l’action d’un « héros » qui innove et prend des risques : l’entrepreneur, « L’entrepreneur est un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l’énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations. »¹⁵. Par exemple, Aristide Boucicaut est l’instigateur du commerce moderne à travers la fondation, à ses risques et périls, du premier grand magasin, « Au Bon Marché », à Paris en 1852. Aujourd’hui, dans cette période postérieure aux 30 Glorieuses – lesquelles avaient vu le règne des grandes entreprises, notamment publiques –, les entrepreneurs sont de retour et animent l’économie : Steve Jobs (Apple), Jack Ma (Alibaba), Elon Musk (Tesla) ou encore Jeff Bezos (Amazon). Et encore cette génération n’est plus « *updated* »...

1.1. Place à l’« effectuation »

A présent, le monde économique est plongé dans le capitalisme post-industriel. Celui-ci a pour effet de désacraliser la figure héroïque qui collait jusqu’à présent à la peau des entrepreneurs. Désormais, grâce à la démocratisation de l’enseignement et des NTIC, chacun – un tant soit peu que l’on ait une idée – peut se lancer dans l’entrepreneuriat et créer sa propre entreprise. C’est ce qu’explique Philippe Silberzahn à propos de la démarche de l’« effectuation »¹⁶.

Dans les faits, l’effectuation est « un paradigme pragmatiste du management »¹⁷, qui a la particularité de prendre le contre-pied du raisonnement causal et prédictif. Alors que ce dernier sert avant tout à fixer un objectif identifié puis à déterminer les moyens d’y parvenir, le raisonnement effectual évalue les moyens dont il dispose, à partir des ressources et des compétences en stock, pour ensuite élaborer les objectifs atteignables. Autrement dit, dans ce raisonnement, on ne met pas la charrue avant les bœufs. La force de ce raisonnement réside dans le fait qu’il est adapté aux situations dans lesquelles l’incertitude est totale puisqu’il est alors plus logique de partir de ses moyens avant de définir ses objectifs.

¹⁴ Schumpeter, J.A. (1943). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, traduction française (1951), Editions Payot.

¹⁵ Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles*, Editions Martino Fine Books (2017).

¹⁶ Silberzahn, P. (2014). *Effectuation : Les principes de l’entrepreneuriat pour tous*, Pearson (2014).

¹⁷ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Effectual>

Ainsi, les startupper de l'ubérisation s'inscrivent totalement dans l'effectuation et l'emploi puisqu'ils partent de leur savoir-faire commercial et/ou informatique pour monter des *business models* concurrençant les entreprises traditionnelles sans savoir pour autant si cela va marcher.

1.2. L'arrivée des disrupteurs

La deuxième caractéristique des entrepreneurs d'aujourd'hui, et en particulier de ceux qui s'inscrivent dans le phénomène de l'ubérisation, est qu'ils ne font pas vraiment de l'innovation mais plutôt de la disruption. Autrement dit, ils n'industrialisent pas une invention, mais proposent une innovation dans le modèle économique, souvent dans la chaîne de valeur. Les « ubérisateurs » ne sont donc pas des innovateurs, mais plutôt des « disrupteurs ».

« Le « disrupteur » classique est en fait celui qui attaque un marché aux situations établies et le bouleverse avec une proposition de valeur inédite, attendue par le consommateur souvent déçu par l'offre existante. Le cas d'Uber est particulièrement éclairant : face à un service peu agréable, à des chauffeurs parfois discourtois, à des disponibilités très variables, l'acteur qui arrive n'a pas forcément besoin d'innover technologiquement ! Il peut tout simplement focaliser son discours sur le service (belles voitures, chauffeurs en costume, eau fraîche à volonté et musique au choix), et la conquête des clients n'est plus qu'une formalité. [...] Avec beaucoup d'intuition, voire une dose d'irrationnel, le disrupteur va flairer, assembler, développer, combiner astucieusement des technologies et trouver le moyen de répondre à une demande qui ne pouvait s'exprimer spontanément, le plus souvent faute d'accès direct aux producteurs, ou à cause de l'existence de barrières réglementaires. Il développe alors un système cohérent qui pourra se déployer rapidement à l'échelle mondiale. »¹⁸ Le disrupteur n'apporte donc pas une innovation de rupture, mais plutôt une innovation incrémentale, qui modifie la proposition de valeur et l'expérience client.

Ainsi, les disrupteurs ne sont pas des innovateurs mais des trouble-fêtes qui ringardisent la proposition de valeur et le rapport qualité/prix proposés par les entreprises traditionnelles en améliorant l'expérience client.

1.3. Les possibilités qu'offre le numérique

Si les disrupteurs de l'ubérisation parviennent à concurrencer de manière inédite les entreprises traditionnelles, c'est aussi grâce aux possibilités immenses qu'offre le numérique. Ceux-ci en ont pris conscience et ont développé leurs fameuses plateformes en ligne et leurs

¹⁸ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, pp.40-41.

applications mobiles qui sont au cœur de leur *business model* puisqu'elles en sont le support physique bien que dématérialisé.

Le premier avantage indéniable de la plateforme numérique est sa transférabilité. En effet, « Les briques posées par les start-ups sont des briques génériques, natives, transverses, sans frontière ni autre forme de limitation. Une plateforme américaine, française, anglaise, allemande peut fonctionner partout dans le monde, dès lors qu'elle est traduite, puisque les fonctionnalités de mise en relation sont toujours identiques, et ce sont ces fonctionnalités-là qui font toute la richesse du modèle. »¹⁹ Autrement dit, la force de la plateforme est son universalité, le fait qu'elle repose sur des processus standardisés et éprouvés qui n'ont pas à être adaptés ou très peu aux différences culturelles locales. Cela permet une économie de coûts non négligeable ainsi que la capacité à rendre le modèle « *scalable* » dans le monde entier en un temps extrêmement court.

L'autre avantage décisif de la plateforme numérique est justement sa forme dématérialisée. « Partout où il existe des activités que l'on peut dématérialiser et « ré-intermédiaire », il y a de la place pour de nouveaux modèles économiques. C'est notamment le cas des marchés protégés par des réglementations (barrières à l'entrée dans la profession de taxi par exemple) ou caractérisés par l'existence d'asymétries d'information entre les producteurs et les consommateurs finaux. Ainsi dans le secteur de l'hôtellerie, avant internet, seule l'agence de voyage connaissait réellement la qualité des offres hôtelières, le client devant lui faire confiance pour faire son choix de réservation. Et pire encore : personne ne connaissait vraiment la disponibilité d'une chambre d'hôtel, ce qui nous paraît absolument impensable aujourd'hui. »²⁰. Grâce à la dématérialisation, la relation d'agence entre le principal qui est le client et l'agent qui est l'offreur est rééquilibrée : en raison de la réduction de l'asymétrie d'information des clients, les offreurs ne peuvent plus se permettre, dans les modèles ubérisés, de commettre des aléas moraux, au risque sinon de se voir marginalisés. Les offreurs n'ont plus le pouvoir de marché et les clients ne sont plus captifs. La transparence permise et proposée par les plateformes et applications contraste fortement avec l'opacité des entreprises traditionnelles.

Ainsi, le numérique offre la possibilité aux disrupteurs de créer des plateformes universelles, transférables et qui donnent la possibilité aux clients de connaître et de choisir l'offre qu'ils souhaitent.

2. La volonté (ou la contrainte) d'être freelance

¹⁹ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, pp.41-42.

²⁰ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, p.43.

Le second facteur déterminant de l'ubérisation concerne la force de travail, c'est-à-dire les indépendants qui proposent l'usage de leurs actifs, compétences et savoir-faire sur les plateformes des entreprises ubérisées. Si ces individus n'étaient pas là, le système n'existerait tout simplement pas. Certains diront que les indépendants ont toujours existé et qu'avant la période du fordisme, ils représentaient plus du tiers des actifs en France. La différence avec les autoentrepreneurs du XXI^{ème} siècle est double : d'abord, à la différence des premiers, ceux-ci se lancent dans leur aventure souvent par désir et non par contrainte ; ensuite, les indépendants contemporains ne tiennent souvent pas un commerce et ne sont pas des professionnels de leur activité. En fait, les freelances sont souvent des personnes qui ont quitté ou ont refusé un CDI pour se lancer dans une activité qui les passionne, en se formant sur le tas et en bénéficiant des avantages de leur statut (autonomie, liberté, etc.). « On assiste à l'arrivée d'une génération « libérée » qui préfère [...] s'auto-exploiter, que de subir une hiérarchie professionnelle, sur laquelle elle n'a pas plus de prise. »²¹

2.1. La volonté d'être à son compte

Dans notre modèle social postfordiste, le salariat ainsi que le CDI ne constituent plus la norme absolue et rêvée par tous les actifs des pays développés. De plus en plus d'individus veulent créer leur propre activité ou se mettre à leur compte, c'est un fait : d'après un sondage réalisé en septembre 2015²², plus de 50% des Français en âge de travailler (16-65 ans) aimeraient créer leur propre entreprise. Ce souhait a apparemment été compris par les pouvoirs publics qui ont créé le dispositif autoentrepreneur en 2009 pour faciliter grandement les démarches permettant de concrétiser les projets entrepreneuriaux.

Les raisons qui poussent les individus à adopter le statut de freelance sont diverses mais varient beaucoup en fonction de l'âge et du vécu de la personne. Par exemple, les salariés âgés souhaitent se lancer un nouveau défi ; les étudiants veulent obtenir une première expérience professionnelle pour accroître leur employabilité ; les chômeurs y voient un moyen de s'en sortir et d'obtenir un revenu supplémentaire ; enfin, les salariés blasés se lancent dans un métier-passion. Aujourd'hui, en France, on compte plus de 1,1 millions d'autoentrepreneurs et près de 2 millions d'entreprises individuelles²³. Ces 3 millions de personnes matérialisent cette vague du freelance qui déferle depuis l'arrivée des start-ups ubérisées dans le paysage économique.

²¹ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, p.33.

²² Observatoire SocioVision, « La société française au miroir d'Uber », septembre 2015.

²³ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, p.89.

Ainsi, dans leur grande majorité, les freelances sont des individus qui choisissent volontairement de devenir indépendants en raison des multiples avantages attachés au statut, que ne comporte pas la situation de salarié.

2.2. De la discrimination à la valorisation

L'autre aspect à souligner dans ce nombre croissant d'indépendants est que ces derniers sont composés d'une partie non négligeable de personnes ayant subi des discriminations à l'embauche en raison de leurs origines ethniques, de leur manque de diplômes ou de compétences, ou même de leur handicap.

Grâce à l'apparition des start-ups ubérisées, ces « rejetés » de la société salariale ont trouvé le moyen de sortir de leur isolement et de leur éventuel assistanat. Personne n'a voulu leur donner un emploi, alors ils ont créé leur propre emploi en prenant leur destin en main. Ils ne sont pas forcément des professionnels de leur domaine, ils n'ont pas de collègues, peu de contacts avec la clientèle, mais ce n'est pas grave. L'important est qu'ils aient un travail et qu'ils participent au bien-commun en répondant de manière adéquate aux besoins des consommateurs. De plus, ces travaux, contrairement aux préjugés véhiculés, ne sont pas tous dégradants, loin de là. Certains sont même assez valorisants. Par exemple, la majorité des chauffeurs Uber conduisent des berlines et sont habillés en costume cravate. Quoi qu'on en pense, ce métier semble malgré tout plus agréable et plus valorisant – en tout cas pour ces freelances – que travailler comme col bleu dans une usine. Enfin, ces jobs d'indépendants ne sont parfois pas une fin mais une étape, un tremplin pour progresser et prouver sa valeur aux yeux des recruteurs afin de trouver plus tard un travail plus stable et plus rémunérateur.

Ainsi, un nombre important de ces freelances sont des individus qui ne trouvaient pas ou ne pouvaient pas trouver de travail auparavant. Ces jobs constituent donc pour eux une forme de bouée de sauvetage financière et sociale. C'est ce que dit David Abiker : « Uber a permis aux David, aux Tony, aux Mohammed et consorts de s'appeler par leur prénom sans se connaître et de se distribuer des étoiles de bienveillance. »²⁴.

2.3. Mais aussi un choix par défaut et des difficultés

Même si être son propre patron constitue un rêve pour de nombreux Français, comme on l'a vu précédemment, cela n'est pas sans difficultés. En effet, le statut d'indépendant implique beaucoup de contraintes et occasionne des difficultés non négligeables qu'il est difficile de surmonter.

²⁴ Abiker, B. (2016). Un Uber nommé Tony, *01net Magazine*, n°846, juin 2016, p.106.

La première difficulté est liée au point de départ du projet d'auto-entrepreneuriat. Bien que la loi de 2009 ait grandement facilité les choses, beaucoup de volontaires se heurtent à la complexité des démarches administratives. D'après l'INSEE²⁵, seuls 62% des projets formulés aboutissent à la création de l'autoentreprise. Ensuite, parmi ceux qui sont arrivés à se lancer, bien peu poursuivent leur activité à long terme. Bien sûr, la situation socio-économique de l'individu influence grandement son désir ou sa possibilité de poursuivre son activité à moyen ou long terme. Par exemple, les étudiants ne restent autoentrepreneurs qu'un ou deux ans pour financer leurs études. Mais il n'empêche que beaucoup arrêtent parce qu'ils n'ont pas trouvé leur marché ou ont subi la dure loi de la notation des clients sur Internet. Seuls 52% des autoentrepreneurs ayant lancé leur *business* en tant qu'activité principale sont pérennes à trois ans d'activité. Enfin, parmi ceux qui arrêtent, on trouve aussi un certain nombre qui se sont lassés d'être considérés comme des esclaves modernes par leurs plateformes. Prenons le cas de Deliveroo, plateforme de livraison de repas à domicile. Les coursiers étaient payés jusqu'à maintenant 7,50 €/h avec une prime à la course comprise entre 2 et 4 €. Dorénavant, le salaire sera de 5 €/h. Résultat : les salaires des coursiers risquent de diminuer de 25% en moyenne. Sachant que ce métier engendre de nombreux risques physiques et un certain nombre d'heures de travail pour être rentable, le jeu n'en vaut plus vraiment la chandelle... En comparant les bénéfices aux risques/efforts, beaucoup d'autoentrepreneurs, surtout dans les métiers physiques, décident souvent d'arrêter leur activité.

Ainsi, le statut d'indépendant a beau comporter un certain nombre d'avantages, ses inconvénients ne sont pas négligeables et pénalisent la prolongation de l'activité sur le long terme.

3. L'envie de partager et de consommer autrement

Le troisième et dernier facteur déterminant de la montée en puissance de l'ubérisation est constitué par la nouvelle tendance émergente de notre société : l'envie de partager. L'économie des 30 Glorieuses a été marquée, comme le souligne le sociologue Henri Mendras, par la moyennisation de la société. Ce phénomène a été permis par l'accroissement conséquent et régulier des salaires des classes populaires et moyennes qui ont dès lors eu la possibilité d'accéder à la consommation de biens, notamment d'équipement, et de services qui étaient jusqu'alors accessibles uniquement aux classes supérieures et à l'élite sociale. Cette réduction empirique des inégalités s'est donc manifestée par l'accession à des produits plus ou moins de luxe qui ont symbolisé le prestige, la réussite sociale et le bonheur. Posséder et montrer ce que l'on possédait était un moyen d'afficher son ascension sociale. Mais ces

²⁵ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, p.90.

aspirations à l'achat ostentatoire, à la possession et au non-partage sont aujourd'hui largement révolues...

3.1. L'achat pensé

Autrefois, durant les 30 Glorieuses, l'achat d'un bien obéissait, quand on pouvait se le permettre, davantage à des passions, c'est-à-dire un besoin d'autosatisfaction et de reconnaissance, qu'à la raison. Les individus ne portaient guère d'attention au producteur du bien, à sa politique salariale et de RSE, et encore moins aux vertus écologiques du produit. L'achat était purement narcissique.

La réalité est bien différente aujourd'hui. Même si les achats compulsifs et ostentatoires sont toujours d'actualité, on observe de plus en plus un mouvement de sensibilisation des individus. Ceux-ci ne sont plus seulement des consommateurs, mais ils sont des « consomm'acteurs ». Autrement dit, les consommateurs réfléchissent à leur achat avant de l'effectuer et prennent en compte les informations qu'ils entendent ou qu'ils trouvent à propos des produits et des producteurs. C'est dans ce cadre-là que les start-ups ubérisées tirent leur épingle du jeu. Etant donné que la transparence de leur plateforme et des indépendants qui y figurent contraste énormément avec l'opacité et parfois les mensonges des grands groupes traditionnels, les consommateurs préfèrent se tourner vers les indépendants pour acheter les produits dont ils ont besoin. Ce contact et cette proximité leur apportent confiance, sérénité et aussi le sentiment d'avoir accompli un acte citoyen. Ce type d'achat peut être rapproché de ceux effectués dans le cadre des AMAP (Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) qui consistent pour un groupe de consommateurs à acheter régulièrement les produits d'un agriculteur, et ce afin d'éviter de passer par la grande distribution qui réduit les marges des producteurs. La production locale, authentique, répondant à des normes sociales et environnementales a donc désormais la cote auprès des consommateurs.

Ainsi, l'époque maintenant plus ou moins révolue de l'achat ostentatoire a laissé place à celle de l'achat pensé, réfléchi qui fait la part belle aux indépendants dont un certain nombre passe par des plateformes ubérisées pour commercialiser leurs produits ou proposer leurs services, comme par exemple Leboncoin.fr.

3.2. La location plutôt que la possession

La seconde caractéristique flagrante des consommateurs contemporains concerne leur approche de l'utilisation du bien. Autrefois, comme on l'a dit, il était important pour les individus d'acheter et de posséder leurs biens, de surcroît de première main, car cela était considéré comme un puissant marqueur de réussite sociale. La location était réservée aux

biens d'équipement très occasionnels, comme par exemple les gros engins de travaux pour construire sa maison, ou alors était l'apanage des individus qui n'étaient pas assez aisés pour acheter ce dont ils avaient besoin.

Là encore, les aspirations des consommateurs ont bien changé. Désormais, la possession n'est plus systématiquement recherchée, notamment chez les jeunes issus des nouvelles générations. Ceux-ci lui préfèrent la location et ne sont plus aussi exigeants sur le caractère neuf des biens. Ce changement profond des mentalités trouve ses origines dans des sources multiples qui vont des considérations écologiques – la croissance nuit à l'environnement – aux moyens financiers disponibles – louer, c'est posséder sans acheter – en passant par la conscience sociale – louer, c'est rendre service à quelqu'un. Tous les biens de consommation, hormis les biens périssables bien sûr, sont concernés par cette approche nouvelle de leur utilisation. Certaines plateformes ubérisées sont payantes, mais d'autres s'inscrivent dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, comme par exemple ShareVoisins²⁶ : lancée en 2014, cette plateforme a pour but de mettre en relation gratuitement des individus demandeurs d'un objet du quotidien pour un usage occasionnel (une perceuse, un barbecue, etc.) avec des personnes possédant ce bien à proximité. L'objectif affiché par la plateforme est double : créer du lien social et limiter l'impact environnemental qu'implique l'achat d'objets neufs.

Ainsi, les consommateurs ne sont plus obnubilés par l'achat et la possession des biens, mais préfèrent, pour des motivations économiques, sociales et écologiques, recourir à la location. C'est l'une des caractéristiques majeures de l'économie collaborative.

3.3. La mutualisation des actifs

Le troisième et dernier trait de ces nouveaux modes de consommation concerne la volonté des consommateurs de partager des choses avec des inconnus, de créer du lien social, et en même temps de mutualiser des actifs²⁷. L'individualisme qui frappe les sociétés postmodernes a parfois des effets inattendus : alors que les individus vivant seuls, les familles monoparentales et les divorces ne cessent de croître, les gens ne se sont jamais autant tournés vers les amis, les connaissances et même les inconnus pour créer du lien social, au détriment parfois de la famille.

Cette envie de rencontre et de partage se retrouve dans les modes de consommation de ces individus qui y voient aussi le moyen de faire des économies. C'est le principe fondateur de la start-up de covoiturage BlaBlaCar. En effet, les individus veulent joindre l'utile à l'agréable. Alors, lorsqu'ils veulent partir en voyage, plutôt que de prendre un train avec un billet au prix élevé et une ambiance morose, ils préfèrent prendre un « BlaBla », c'est-à-dire monter dans la voiture d'un inconnu – effectuant le même voyage qu'eux – qu'ils ont

²⁶ <https://sharevoisins.fr/>

²⁷ Teboul, B., & Picard, T. (2015). *Uberisation = Economie déchirée ?* Editions Kawa (2015), p.34.

rencontré sur la plateforme, et partager avec lui les frais liés au voyage (essence, péage, etc.). Le niveau de sociabilité du conducteur est clairement précisé puisque celui-ci peut afficher s'il souhaite embarquer des personnes qui parlent un peu (« Bla »), beaucoup (« BlaBla ») ou énormément (« BlaBlaBla »). Le covoiturage est un exemple de partage parmi tant d'autres qui permettent de mutualiser les actifs et de créer du lien social. Cet échange arrange tout le monde puisque le conducteur rentabilise l'utilisation de sa voiture et finance son entretien, la plateforme prélève une commission de 20% sur le voyage, et les passagers bénéficient d'un voyage moins cher que prévu et font de belles rencontres.

Ainsi, les individus ne veulent plus consommer seulement pour eux-mêmes mais aussi pour les autres afin d'une part de faire des rencontres, et d'autre part de rentabiliser leurs actifs en les mutualisant.

III. Les conséquences de l'ubérisation

Pour que l'ubérisation fasse l'objet d'une telle considération de la part de PDG comme Maurice Lévy et de la presse économique, c'est évidemment parce qu'elle entraîne des conséquences qui sont susceptibles d'influencer en profondeur le cours des choses en matière économique et sociale. Et c'est effectivement le cas. Opportunité pour les uns, calamité pour les autres, ce qui est certain, c'est que l'ubérisation ne laisse pas indifférent. D'abord, elle remet en cause le modèle salarial qui consiste à être employé en CDI souvent *ad vitam aeternam* dans la même entreprise. Ensuite, elle constitue une nouvelle forme de concurrence pour les entreprises classiques qui doivent repenser leur *business model* mais aussi leurs méthodes de management pour conserver une certaine attractivité auprès des actifs. Et enfin, l'ubérisation s'inscrit dans l'émergence d'un mode de consommation instantané et favorise l'hyperconsommation. Autrement dit, l'ubérisation bouleverse notre mode de vie économique et social.

1. Une remise en cause du modèle salarial

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, un immense mouvement de salarisation s'est enclenché dans les pays de l'OCDE. Pendant près d'un demi-siècle, et en particulier pendant les trente premières années, la norme pour les actifs consistait à être salarié avec un contrat en CDI dans une entreprise plus ou moins grande. Le ralentissement économique des années 1980 et 1990 a fragilisé l'accès à cette norme ainsi que la moyennisation sociale. Mais, dans l'esprit des individus, le salariat en CDI continuait à être l'objectif prioritaire. Cependant, depuis la fin des années 2000, et notamment la crise économique de 2008 et l'avènement des premières start-ups ubérisées, cette norme s'est fragilisée, et ce en raison des choix que font les individus ou des contraintes qu'ils subissent...

1.1. La fin du mariage salarial

La première conséquence de l'ubérisation sur le plan du statut des actifs est que le « mariage salarial », c'est-à-dire travailler en CDI toute sa vie dans la même entreprise, n'est plus du tout le destin majoritaire des individus. Cela est à la fois dû au changement des mentalités et aux contraintes économiques. En effet, les individus veulent désormais avoir un parcours de vie qui ne soit plus tracé d'avance mais ponctué de changements de métiers et d'entreprises car ils veulent progresser, s'améliorer et découvrir différents horizons. A cela s'ajoutent les difficultés économiques. En raison de la conjoncture morose et de l'incertitude qu'elle génère, beaucoup d'entreprises traditionnelles sont contraintes de recruter en CDD ou en temps partiel, ce qui équivaut à des emplois précaires, voire même sont obligées de licencier pour sauver l'entreprise. Ces mariages entre salariés et entreprises traditionnelles se concluent donc bien souvent tôt ou tard par des divorces sans consentement mutuel.

Ces divorces donnent naissance à de nouveaux actifs : les *slashers*, qui sont en fait des pluriactifs. Ces pluriactifs peuvent cumuler plusieurs emplois salariés, c'est le cas de 80% des 2,3 millions de pluriactifs, d'après l'INSEE. Ou bien ils peuvent cumuler un emploi avec une activité indépendante d'autoentrepreneur : on parle alors de salarié-entrepreneur, ils sont 500 000 en France dans cette situation. L'émergence du phénomène des pluriactifs, et notamment des salariés-entrepreneurs, n'est pas anecdotique mais témoigne d'une véritable crise du salariat, accentuée par les possibilités offertes par l'ubérisation. En effet, les salariés ne veulent plus seulement un emploi comme au temps des 30 Glorieuses pour pouvoir subvenir à leurs besoins matériels, mais souhaitent avoir aussi un travail qui leur plaît et qui correspond à leur personnalité, à leurs passions et à leurs envies. En conséquence, de plus en plus d'individus recherchent un emploi dans une entreprise traditionnelle, et en même temps créent leur propre activité d'autoentrepreneur, souvent via une plateforme ubérisée, pour compléter leurs revenus et/ou s'épanouir. Les individus ne s'identifient donc plus forcément à l'emploi et à l'organisation mais à leur travail, ce qui est radicalement différent des aspirations des individus des décennies précédentes qui s'identifiaient beaucoup plus à leur entreprise qu'à leur travail. On voit donc le problème qui émerge pour les entreprises traditionnelles : comment fidéliser ces individus qui deviennent de plus en plus volatiles et qui semblent attacher davantage d'intérêt à leur travail qu'à leur entreprise ?

Ainsi, les individus, dans leur quête d'émancipation, d'affirmation et de réalisation, ne considèrent plus la stabilité d'un emploi salarié comme leur aspiration première mais la substituent à une multi-employabilité qui met le travail au centre du jeu.

1.2. L'apparition d'un nouveau prolétariat et des « pronétaires »

La seconde révolution du modèle salarial est dû au *business model* des start-ups de l'ubérisation. Comme on l'a expliqué précédemment, celles-ci s'appuient sur des plateformes en ligne et des applications mobiles pour mettre en relation des offreurs indépendants avec des clients particuliers ou institutionnels.

Or, ces indépendants forment, selon beaucoup d'économistes, une sorte de nouveau prolétariat en raison du fait qu'ils ne maîtrisent pas forcément les moyens de fixer les prix et qu'ils doivent effectuer un certain nombre d'heures ou de tâches pour pouvoir tout simplement survivre. Prenons par exemple le cas d'Uber. Contrairement à une idée reçue, ce ne sont pas les chauffeurs de VTC qui fixent le prix de la course mais bien les salariés d'Uber gérant le *yield management*. Ces salariés analysent en temps réel les fluctuations de la demande, prennent en compte l'état de l'offre, et à partir de ces constatations font varier le prix des courses. Les chauffeurs de VTC sont alors contraints d'accepter les prix fixés par la start-up, même s'ils estiment que le montant de la course n'est pas rentable. Ils ne sont donc pas vraiment maîtres de leur travail. Même chose pour les coursiers de Deliveroo qui n'ont pas la possibilité de fixer le prix de la course, mais seulement la possibilité d'en faire autant qu'ils le souhaitent. Cette impossibilité de fixer son prix et de devoir « trimer » pour pouvoir simplement survivre et/ou rentrer dans ses frais est typique de certains types d'indépendants travaillant via des plateformes d'entreprises ubérisées.

Mais cette prolétarianisation d'un nouveau genre ne s'arrête pas là. Elle touche aussi une partie des salariés qui travaillent au sein des start-up ubérisées, mais dans des fonctions cognitives répétitives et subalternes. L'essayiste Yann Moulier Boutang affirme que « Le paradoxe est que les exigences de flexibilité et de rentabilité financière poussent les entreprises à opérer une véritable prolétarianisation de l'emploi lui-même. Les garanties de carrière ne sont plus incorporées à l'entreprise, mais à la compétence de l'individu, ou au collectif qui gère un projet innovateur. Cette dualité explique le mélange hybride de déprolétarianisation d'une partie du travail cognitif et la dégradation dans le sens d'une prolétarianisation (disciplinaire à notre avis) des emplois cognitifs qui ont trait à la codification, au stockage et au traitement de la partie codifiée du savoir qui devient de l'information. »²⁸. Il y a donc dans ces start-ups ubérisées des salariés « de seconde zone » qui sont cantonnés à des tâches cognitives répétitives qui n'exigent pas des savoir-faire non interchangeables. Les start-ups peuvent également externaliser ce genre de tâches. On parle alors de « pronétaires », les prolétaires du net. Pour Joël de Rosnay, « les pronétaires sont une nouvelle classe d'utilisateurs des réseaux numériques, capables de créer des flux importants de visiteurs sur des sites, de permettre des accès gratuits, de faire payer à bas prix des services très personnalisés, de jouer sur les effets d'amplification... »²⁹. Un prolétariat du net se met donc progressivement en place pour servir les intérêts des start-ups de l'ubérisation.

²⁸ Teboul, B., & Picard, T. (2015). *Uberisation = Economie déchirée ?* Editions Kawa (2015), pp.69-70.

²⁹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Pron%C3%A9taire>

Ainsi, les start-ups de l'ubérisation, par leur façon de gérer le prix des prestations réalisées par les indépendants et par l'exploitation de salariés ou d'indépendants réalisant une partie de la gestion de leur plateforme, favorisent la création d'un « pronétariat ».

1.3. Le mouvement de l'hyper-qualification

L'emploi précédent des termes de prolétarisation et de prolétaire fait historiquement référence à la société du XIX^{ème} siècle. Or, celle-ci a vu s'affronter les prolétaires, seulement propriétaires de leur force de travail, et les bourgeois, détenteurs des moyens de production. Il doit donc forcément y avoir un groupe que l'on peut assimiler aux bourgeois dans cette société de l'ubérisation...

En l'occurrence, les bourgeois de l'ubérisation sont les cadres à haut potentiel très qualifiés dans le numérique et le commerce. « Le mouvement de société qui s'engage est l'hyper-qualification des individus (multi-diplômes, hautes expertises techniques, connaissances encyclopédiques, etc.) »³⁰. Dans les faits, ce sont tous les métiers liés au numérique et qui requièrent une certaine capacité de réflexion ainsi qu'une grande culture générale qui vont constituer les critères sélectifs de la future bourgeoisie du numérique. Parmi ces métiers, on peut citer le *coding*, l'ingénierie, la gestion de communauté, le *data management* ou encore le droit des nouvelles technologies. Les individus qui exerceront ces métiers posséderont donc les clefs de fonctionnement des plateformes ubérisées liées à tous les secteurs qui auront connu le phénomène de l'ubérisation. Et ils « exploiteront » la nouvelle armée de réserve des indépendants et des pronétaires.

Ainsi, c'est en raison de cette divergence sociale profonde et probable entre des cadres hyper-qualifiés et des indépendants et pronétaires peu qualifiés causée par l'ubérisation que certains économistes qualifient l'ubérisation de « disruption destructrice »³¹ et non de « destruction créatrice ».

2. Une nouvelle forme de concurrence pour les entreprises classiques

D'après John Chambers, le CEO de Cisco : « 2/3 des grandes entreprises auront disparu d'ici 20 ans. ». Ce constat fait froid dans le dos. Comment peut-on imaginer que des grandes entreprises comme AccorHotels, SNCF, ou encore Cisco qui sont installées dans le paysage économique depuis des décennies, qui sont en position de monopole pour certaines, qui bénéficient d'une notoriété, d'une marque et parfois d'une reconnaissance sans pareil, puissent être renversées par ces « moucherons » que sont les entreprises ubérisées,

³⁰ Teboul, B., & Picard, T. (2015). *Uberisation = Economie déchirée ?* Editions Kawa (2015), p.69.

³¹ Teboul, B. (2016). « La disruption créatrice à l'œuvre », *Revue Constructif*, n°44, juin 2016.

constituées d'une plateforme en ligne et d'une poignée de salariés ? Cela paraît fou, mais pourtant cette hypothèse doit être prise très au sérieux dans les scénarii prospectivistes des grandes entreprises. Car, comme dit Andrew Grove, l'ex-PDG d'Intel : « Seuls les paranoïaques survivent. ».

2.1. La remise en cause des rentes établies

Comme on l'a vu précédemment, l'un des atouts du *business model* des start-ups ubérisées est de clarifier le marché pour les consommateurs, autrement dit de réduire l'asymétrie d'information dont ils peuvent souffrir. Celle-ci recouvre principalement l'écart existant entre le prix facturé pour le bien ou le service proposé et son coût de production, c'est-à-dire la marge que réalise le producteur. Grâce aux plateformes, les consommateurs peuvent être davantage informés du niveau de ces marges et peuvent même, si les indépendants sont maîtres des prix, faire jouer la concurrence de manière beaucoup plus importante qu'avec des entreprises classiques qui parfois s'entendent sur les prix. En réduisant le flou artistique, les start-ups ubérisées ont renforcé l'exigence des clients tant en matière de prix que de niveau de qualité attendu.

L'arrivée de ces nouveaux concurrents a une conséquence directe : la remise en cause des rentes établies. Les grandes entreprises traditionnelles ne peuvent plus se cacher derrière leurs coûts de production pour justifier des prix prohibitifs, et elles ne peuvent plus non plus se contenter de proposer un service minimum à leurs clients. Elles sont obligées de se réformer et de faire des efforts face à ces nouveaux intermédiaires qui se sont immiscés dans la chaîne de valeur avec pour étendard « glasnost » et « perestroïka ». Les pertes de chiffre d'affaires, de marges et de capacités d'investissement peuvent être colossales. « Les exemples des rentes remises en cause sont nombreux : dans le transport avec le monopole des taxis qui vole en éclats, dans l'hébergement avec l'arrivée sur le marché de 300 000 lits supplémentaires dans 15 000 communes (contre 6 000 pour celles comptant au moins un hôtel), dans le juridique avec les plateformes dites « LegalTech » qui simplifient et optimisent les premières démarches juridiques simples, dans la restauration avec les plateformes de livraison de repas (appuyées ou pas sur les acteurs traditionnels), dans l'esthétique avec les coiffeuses et maquilleuses indépendantes qui viennent concurrencer les salons de beauté... »³². Et les rentes qui s'érodent laissent la place à d'autres, celles des start-ups ubérisées. Celles-ci s'apparentent volontiers à des coucous qui s'installent dans le nid des entreprises traditionnelles car elles instaurent à leur tour une nouvelle forme de rente. Par exemple, la plateforme de réservation de chambres d'hôtels Booking est devenue incontournable pour les hôtels. Mais ces derniers doivent s'acquitter de la fameuse commission comprise entre 15 et 30% qui n'existait pas auparavant, et leur activité doit se

³² Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, pp.51-52.

recentrer uniquement sur le service des clients. Les start-ups ubérisées constituent donc un nouvel empire en lieu et place de l'ancien.

Ainsi, l'arrivée de ces nouveaux conquérants que sont les start-ups ubérisées remet très largement en cause les rentes établies par les entreprises traditionnelles, que ce soit au niveau des prix ou de la qualité proposée.

2.2. Le règne des innovations frugales

Le deuxième point à noter à propos de l'ingéniosité dont font preuve les start-ups ubérisées par rapport à leurs aînées, c'est leur capacité à se remettre en question et à innover de manière intelligente si l'on peut dire. L'innovation n'est pas qu'une question d'argent mais aussi d'intelligence...

En l'occurrence, les start-ups ubérisées s'inscrivent dans ce que l'on nomme l'innovation « jugaad », autrement dit l'innovation frugale. Traduit de l'hindi, « jugaad » fait référence à « l'art de concevoir des solutions ingénieuses ». Ce nouveau genre d'innovation est apparu dans les pays émergents qui ont jusqu'à présent été contraints d'innover avec le peu de moyens qu'ils avaient à disposition. Pour réussir à rattraper les pays développés, ces pays sont contraints de devoir « faire plus et mieux avec moins », et donc d'optimiser leurs ressources grâce à leur créativité et à leur ingéniosité. Or, c'est exactement ce que font les *startupper*s de l'ubérisation : souvent étudiants, ils n'ont que peu de moyens pour se lancer à l'assaut des marchés matures où règnent les puissants groupes rentiers. Ils doivent alors faire preuve de génie pour arriver à capter le marché, et la création d'une plateforme d'intermédiation est une idée ingénieuse qui a ensuite fait florès dans de nombreux secteurs de l'économie. « Les entrepreneurs « jugaad » perçoivent les fortes contraintes comme autant d'incitations à innover. « Le moteur de l'innovation des économies occidentales est devenu trop rigide, trop insulaire et trop gourmand pour rester efficace. Il consomme beaucoup de ressources, et pourtant, pour de nombreuses entreprises, il produit peu de choses significatives. Selon le cabinet de conseil en management Booz & Company, les mille premières entreprises dans le monde qui investissent le plus dans l'innovation, pour l'essentiel des entreprises occidentales, ont dépensé plus de 600 milliards de dollars pour leur R&D en 2011. Mais qu'ont-elles obtenu en retour ? Pas grand-chose, selon les recherches effectuées en R&D et les performances financières des entreprises. Pour dire les choses plus crûment : l'argent ne peut pas acheter l'innovation », écrit Navi Radjou le 23 avril 2014 dans une tribune du Huffington Post. »³³

Ainsi, les start-ups ubérisées ont su tirer parti de leurs ressources limitées et de leur ingéniosité pour faire de l'innovation frugale qui s'est révélée être très fructueuse pour elles... et terribles pour les entreprises traditionnelles.

³³ Teboul, B., & Picard, T. (2015). *Uberisation = Economie déchirée ?* Editions Kawa (2015), pp.36-37.

2.3. Le risque d'inertie organisationnelle

Dans *Capitalisme, socialisme et démocratie*³⁴, Joseph Alois Schumpeter démontre que les entreprises traditionnelles qui jouissent d'une position de force sur un marché ont tendance à se contenter de réaliser quelques innovations incrémentales de manière à faire vivre leur marché, mais à ne pas chercher à réaliser des innovations de rupture potentiellement plus profitables mais aussi plus coûteuses et plus dangereuses. Ces entreprises préfèrent donc investir dans ce qu'elles connaissent et ce dont elles sont capables de tirer du profit. Autrement dit, elles vivent sur leurs acquis en évitant de prendre des risques.

Cependant, le fait de vouloir rester comme un bernard-l'hermite dans sa coquille porte un nom : l'inertie organisationnelle. Celle-ci est souvent la conséquence d'un paradigme stratégique développé par les entreprises installées, qui s'apparente à un complexe de supériorité. Les entreprises dominatrices d'un marché croient que le succès qu'elles ont obtenu jusqu'à présent, grâce à une innovation de rupture, va se perpétuer *ad vitam aeternam* et qu'elles n'ont pas à prendre des risques inconsidérés, ni à se soucier des innovations de leurs voisins. C'est exactement ce qui est arrivé à l'entreprise Kodak qui a cru que son appareil photo traditionnel, qui a eu un succès mondial pendant des décennies, valait toujours mieux que les appareils numériques qui ont commencé à faire leur apparition dans les années 2000. Kodak ne s'est lancé qu'à dose homéopathique sur ce marché, ce qui l'a conduit à la faillite en 2012. Kodak a donc été victime de son inertie organisationnelle provoquée par son paradigme stratégique. Un Ted Talk du journaliste au *Financial Times*, Charles Leadbeater, illustre ce risque d'inertie organisationnelle pour les grandes entreprises : « Qui accepterait de faire confiance à un salarié qui vous demanderait d'investir sur un projet dont le marché n'existe peut-être pas, reposant sur un service complètement nouveau, inconnu, donc sans comparaison possible pour mesurer le risque, dont l'issue est loin d'être évidente ? » ». La frilosité des acteurs puissants et établis est donc un phénomène loin d'être isolé.

Ainsi, l'innovation disruptive est perçue par les grands groupes comme ayant un rapport bénéfices/risques déficitaire, ce qui les conduit souvent à ne pas suivre les innovations de leurs concurrents, au risque de prendre un retard irréversible.

3. Le consommateur roi

L'arrivée sur différents marchés de start-ups ubérisées a bouleversé les modes de consommation des clients et les relations que les entreprises installées entretenaient avec

³⁴ Schumpeter, J.A. (1943). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, traduction française (1951), Editions Payot.

eux. Alors que jusqu'à maintenant les entreprises traditionnelles étaient plutôt nombrilistes au sens où elles étaient « *brand-centric* », elles sont obligées de faire face à des start-ups ubérisées qui sont « *client-centric* », c'est-à-dire qui mettent l'accent sur l'approche du client en matière de prix et de prestation proposées. En conséquence, le consommateur a en quelque sorte repris la main, il est redevenu le principal après avoir été l'agent. C'est lui qui décide où, quand et comment il va consommer. La puissance de la marque ne semble plus pouvoir assurer la fidélité et l'engagement à la marque des consommateurs.

3.1. L'impatience compulsive

Depuis quelques années, les individus ont l'impression que le monde tourne beaucoup plus vite qu'avant, que le temps file inexorablement et qu'il faut aller à 100 à l'heure si l'on veut espérer faire tout ce que l'on souhaite. En conséquence, l'impatience est devenue une caractéristique majeure de ces consommateurs hyper-connectés qui courent toujours après le temps.

L'avènement de l'ère du « *On demand* »³⁵ est à la fois une cause et une conséquence de ce changement d'attitude constaté chez les consommateurs. Par exemple, deux applications, Postmates et Instacart, illustrent parfaitement ce phénomène de l'immédiateté recherchée : la première permet de trouver immédiatement un coursier pour se faire livrer son déjeuner, tandis que la seconde sert à trouver un livreur pour ramener ses courses du supermarché. Toutes deux ont pour point commun de connaître un succès fulgurant du fait qu'elles permettent de gagner du temps, mais aussi qu'elles soient simples et intuitives³⁶. Les consommateurs n'ont plus de temps à perdre et recherchent la simplicité. Par conséquent, les entreprises n'auront qu'une seule chance de capter chaque client, et elles devront jouer à la fois sur la corde fonctionnelle et sur la corde émotionnelle pour séduire les clients. C'est exactement ce que font les entreprises ubérisées avec leurs plateformes en ligne et leurs applications mobiles qui permettent de payer les transactions instantanément et sans cash, et qui jouent sur le « *network effect* » pour offrir en permanence et immédiatement un service (ou un bien) aux consommateurs.

Ainsi, les consommateurs sont désormais pour la plupart atteints d'impatience compulsive en raison de l'hyper-connexion qui les habitue à avoir ce qu'ils veulent immédiatement. Les entreprises ubérisées s'inscrivent totalement dans ce créneau, ce qui n'est pas forcément encore le cas pour les entreprises traditionnelles.

³⁵ Teboul, B., & Picard, T. (2015). *Uberisation = Economie déchirée ?* Editions Kawa (2015), pp.39-40.

³⁶ Observatoire SocioVision, « La société française au miroir d'Uber », septembre 2015.

3.2. Le choix du roi

Qui dit roi, dit choix. L'ubérisation de l'économie offre désormais la possibilité aux consommateurs d'avoir un éventail d'offres plus élargi qu'auparavant, et surtout de pouvoir effectuer un *benchmarking* immédiat et collectif qui n'existait pas auparavant. La conséquence logique est que le consommateur a récupéré une partie de son bien-être dont il avait été privé par les grandes entreprises rentières de leur marché.

La première exigence de ces consommateurs-rois qui est satisfaite par les start-ups de l'ubérisation est la transparence. Les consommateurs veulent désormais savoir à quoi s'en tenir concernant la qualité du service mais aussi être certains du prix qu'ils vont devoir payer. A cela s'ajoute le besoin d'être respecté et même considéré dans la relation d'achat. Le consommateur n'est plus un individu inconnu se contentant de peu : il est devenu une personne à part entière qui paie et qui veut que le service rendu soit à la hauteur de ce prix. La seconde exigence, qui rejoint finalement la première, est la possibilité de pouvoir donner son avis sur la prestation réalisée et même de la noter pour d'une part récompenser/sanctionner l'indépendant qui a rendu le service, et d'autre part pour aider les autres utilisateurs à faire leur choix au moment où ils auront besoin de ce service. Grâce au *ranking*, la transparence et la confiance s'établissent dans l'esprit des consommateurs néophytes, ce qui permet de gagner toujours plus de « non-consommateurs ». On voit donc que les start-up ubérisées répondent parfaitement à ces nouvelles exigences des consommateurs, qu'elles favorisent d'ailleurs de plus en plus en y répondant de manière adéquate.

Ainsi, le consommateur a désormais le choix du roi sur le marché, et comme tout roi qui se respecte, il a des exigences. Tous ceux qui ne répondront pas favorablement à ces exigences – de transparence et de confiance – auront le malheur de ne pas être choisis et de disparaître progressivement s'ils ne se réforment pas.

3.3. La puissance du groupe

Les start-ups ubérisées, en s'appuyant sur la numérisation, sont en train de générer une autre tendance de consommation inédite jusqu'alors et qui les dépasse, tout comme elle dépasse aussi les entreprises traditionnelles : l'union de consommateurs au sein de groupes plus ou moins structurés.

Grâce aux plateformes en ligne et aux réseaux où tout le monde peut noter les indépendants et leurs prestations, ainsi que discuter, il est désormais possible pour les consommateurs de véhiculer en groupe leur satisfaction ou au contraire leur mécontentement et de faire passer leurs revendications auprès de la start-up ubérisée. De même, l'union de consommateurs peut permettre d'exiger une baisse des prix ou une

amélioration du service sous la menace d'une mauvaise publicité virale sur les réseaux sociaux et même d'un boycott de la plateforme de la start-up. Par exemple, lorsque Deliveroo a décidé de ne plus rémunérer ses coursiers à l'heure mais à la course, de nombreux internautes ont été émus par cette décision dure sur le plan social et ont soutenu les coursiers sur l'ensemble des réseaux sociaux pour exiger l'abandon de ce changement salarial. Par cet aspect-là, les consommateurs revêtent aussi leur couronne de roi puisqu'ils peuvent exercer une pression extrême sur les start-up ubérisées et leur causer un certain nombre de problèmes si elles essaient de les gruger.

Ainsi, le consommateur-roi se manifeste par sa capacité à s'unir à ses pairs pour pouvoir influencer les prix ou le niveau de prestation de l'offre proposée par les start-ups ubérisées.

Conclusion : l'influence potentielle de l'ubérisation

En synthèse, l'ubérisation est une sorte de révolution qui tend à s'immiscer dans de nombreux secteurs économiques pour en modifier profondément l'approche et le fonctionnement. Pour la définir de manière succincte, elle constitue la mise en place d'une intermédiation numérique permettant de mettre en contact des travailleurs indépendants avec des clients particuliers ou institutionnels. Son apparition et sa montée en puissance sont dues à une insatisfaction d'une partie de la clientèle par rapport à l'offre proposée par les entreprises traditionnelles. Elle s'appuie principalement sur trois piliers qui sont l'usage des NTIC, l'utilisation de l'économie collaborative et le recours à la *gig economy*. En proposant un modèle disruptif, optimisé sur le plan économique et social, et en exploitant les failles des systèmes juridiques, les start-ups ubérisées espèrent faire vaciller les empires établis. Par ailleurs, plusieurs facteurs semblent favoriser l'ubérisation de l'économie. En premier lieu, on trouve les entrepreneurs qui profitent des possibilités qu'offre le numérique et qui s'appuient sur le raisonnement effectual pour proposer ces modèles disruptifs. Mais rien ne serait possible sans les nouveaux indépendants qui souhaitent pour diverses raisons lancer leur propre activité, et qui y trouvent une certaine satisfaction et valorisation malgré les contraintes. Enfin, le modèle ne pourrait pas marcher non plus sans des clients prêts et volontaires pour adopter de nouveaux modes consommation qui combinent comportement de « consomm'acteur », penchant pour la location plutôt que la possession, et envie de partager et de mutualiser des actifs. Cependant, il serait naïf de penser qu'un phénomène tel que l'ubérisation n'entraîne pas des conséquences notoires. D'abord, du côté de l'emploi, on peut noter une remise en cause du modèle salarial, avec des individus qui veulent de plus en plus être indépendants et exercer un travail-passion et qui ne sont plus forcément très fidèles à leur entreprise, et aussi une double tendance à la pronétarisation et à l'hyper-qualification. Ensuite, il est remarquable de voir que les entreprises traditionnelles sont elles aussi largement contraintes à la remise en cause par les entreprises ubérisées qui font de

l'innovation frugale alors que les grands groupes se concentrent sur leur paradigme stratégique et souffrent d'inertie organisationnelle. Et enfin, du côté des consommateurs, on s'aperçoit que ceux-ci sont devenus des rois, toutes proportions gardées, impatientes et exigeants en matière de transparence et de confiance, qui se permettent même de faire pression sur les entreprises, notamment ubérisées, pour faire valoir différentes revendications. Ainsi, l'ubérisation de l'économie est en marche et rien ne semble vraiment pouvoir l'arrêter, à l'exception de lois que les pouvoirs publics tardent pourtant à adopter.

- **La révolution totale du système que pourrait provoquer l'ubérisation :**

A première vue, l'ubérisation véhicule davantage une évolution économique plutôt qu'une révolution. Certes, le *business model* des grandes entreprises est remis en cause, mais celles-ci ne se sont pas effondrées et ne sont pas près de disparaître, sans compter que certains sont peut-être immunisés contre l'ubérisation. Du côté des actifs, l'ubérisation n'a pas non plus inventé les travailleurs indépendants, elle a simplement remis au goût du jour cette pratique de travail qui avait régressé au sortir de la Seconde Guerre mondiale. Quant aux consommateurs, ils n'ont certes jamais pu être aussi choyés et avoir autant de pouvoir face aux entreprises, mais ils demeurent malgré tout à la merci des astuces développées par les services marketing et communication des différentes entreprises, sans compter que les start-ups ubérisées n'ont pas prévu de s'abstenir.

Cependant, cette évolution, si elle s'enracine davantage, peut peut-être se transformer en une véritable révolution qui toucherait l'ensemble de notre système économique, social, éducatif ou encore politique. Cela pourrait notamment se produire si les trois acteurs principaux de ce système, à savoir les indépendants, les start-ups ubérisées, et les « consomm'acteurs », voient leur nombre respectif passer simultanément de la minorité à la majorité dans chacune de leur catégorie. Dès lors pourrait émerger une sorte d'homme nouveau. « Cet homme nouveau pourrait, conscient de l'incertitude extrême que cette société robotisée et « algorithmée » lui réserve, choisir de faire exploser le système du salariat pour être certain de thésauriser à son profit exclusif et maximum, tout en partageant les risques, la couverture de l'incertitude, avec d'autres qu'il aura choisis. Il pourrait confier sa santé à ceux qui lui promettent que le big data adapté à l'étude de ses facteurs personnels lui garantira une prévention médicale optimale et donc un coût de traitement réduit. Ce qui lui ferait refuser un système solidaire de traitement, faisant de Google au lieu de l'Etat, l'acteur en qui il aura le plus confiance ! Il deviendrait ainsi l'organisateur de sa vie, tout en cherchant des systèmes de solidarité et de sécurité, qui amortiront les accidents que les nouvelles formes de vie professionnelle risquent de lui imposer. Il aura plus confiance en une masse mondiale, organisée en réseaux sociaux de solidarité, et pourrait perdre sa croyance en l'appartenance à une nation, qui deviendrait au contraire une nation numérique. Bref, nous pouvons nous perdre en de multiples conjectures, mais l'impact de cette « petite brèche » dans notre

système, ce petit trou dans la coque plastique de notre « zodiac étatique », porte en lui le germe d'une explosion totale de notre fonctionnement. Et ce, en moins de vingt ans, peut-être dix. »³⁷

Au final, les acteurs économiques et politiques feraient peut-être mieux de ne pas prendre l'ubérisation à la légère afin d'éviter qu'elle ne se transforme en un tsunami qui occasionnerait davantage de perdants que de gagnants dans l'ensemble de la société.

- **L'influence potentielle de l'ubérisation sur l'engagement au travail :**

Concernant l'influence potentielle que pourrait exercer l'ubérisation sur l'engagement au travail, il faut d'abord remarquer que la numérisation de l'économie, phénomène lié, risque d'entraîner une transformation des travaux et métiers exercés. C'est ce qu'évoque un rapport réalisé par le cabinet de conseil en stratégie, Roland Berger³⁸ : « Au sein du marché de l'emploi français, 42% des métiers présentent une probabilité d'automatisation forte du fait de la numérisation de l'économie. Pour la première fois, les métiers automatisables ne sont pas uniquement les métiers manuels. Des tâches intellectuelles de plus en plus nombreuses sont prises en charge par les outils numériques. Ce sont 3 millions d'emplois qui pourraient être détruits par la numérisation à l'horizon de 2025. Une telle évolution déstabiliserait en profondeur les classes moyennes françaises, car de nombreux emplois de services seraient touchés. ». On le voit, l'ubérisation, par le biais de l'accroissement de la numérisation, pourrait bouleverser le marché du travail que nous connaissons. En matière d'impact sur l'engagement au travail, cela peut signifier tout simplement une coupure nette pour les salariés qui perdent leur emploi.

De plus, l'ubérisation a tendance à rendre les salariés plus volatiles qu'auparavant. C'est ce que l'on a entrevu à travers le phénomène des *slashers*. Les individus ne veulent plus l'unicité mais la diversité dans leur travail. Ils ne veulent plus être salariés, ou en tout cas pour certains pas uniquement des salariés. Ils aspirent à être à la fois salarié et patron. Cette multi-employabilité pourrait fragiliser l'engagement au travail, notamment en matière d'implication d'une part physique car ce genre de double-emploi contraint souvent le salarié-entrepreneur à demander un contrat à temps partiel à son employeur, et d'autre part psychologique car le job d'autoentrepreneur est davantage un métier-passion sur lequel l'individu concentre son énergie et sa motivation tandis que le job de salarié est plus lié à sa nécessité de subsistance. Dans ce cas de figure, on peut imaginer que l'engagement au travail salarié se réduit car

³⁷ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, pp.83-84.

³⁸

https://www.rolandberger.com/fr/Publications/pub_les_classes_moyennes_face_la_transformation_digitale.html

l'individu n'a ni l'envie ni le temps pour s'y impliquer de façon profonde. On pourrait alors dire que l'engagement au travail est « sur courant alternatif ».

Ensuite, il semble que l'ubérisation, par l'image de flexibilité et de « *On demand* » qu'elle véhicule, semble affecter le socle de valeurs propres aux individus. Alors que les *baby-boomers*, malgré leurs aspirations à la liberté exprimées à l'occasion de mai 1968, semblaient beaucoup plus fidèles et engagés dans leur travail et leur organisation du fait de l'éducation centrée sur la valeur travail que leur avaient transmise leurs parents, les individus des nouvelles générations paraissent beaucoup moins attirés par le travail. En effet, la valeur travail change. Les individus ne veulent plus être des « *workaholics* », mais préfèrent s'épanouir et profiter de la vie. L'éthique protestante du travail aurait laissé place dans une certaine mesure à l'éthique épicurienne. Cela impliquerait de choisir son travail de manière beaucoup plus poussée, et de refuser certains postes quitte à être au chômage comme en témoignent les 300 000 emplois non pourvus en France pour un nombre de chômeurs qui dépasse allègrement les 3 millions. L'ubérisation a donc transformé, comme on l'a vu, les consommateurs en rois mais elle a peut-être aussi accru les exigences des jeunes qui arrivent sur le marché du travail. Les caractéristiques du travail proposé sont, de fait, devenues primordiales dans leur choix.

Par ailleurs, toujours concernant la transformation des valeurs propres aux jeunes, il semble que l'ubérisation a considérablement diminué leur propension à demeurer *ad vitam aeternam* dans le même travail. En effet, les jeunes sont beaucoup moins fidèles et engagés dans leur travail qu'auparavant. L'idée de faire carrière semble être devenue marginale. Les jeunes aspirent maintenant à occuper un poste quelques mois ou années puis à changer pour découvrir de nouvelles choses mais aussi pour progresser et se former. On voit émerger la notion d'interchangeabilité qui prend l'ascendant sur celle de spécialisation, ou alors d'une spécialisation temporaire. De nombreuses entreprises « pensent qu'elles seront constituées d'un ensemble de projets à réaliser avec des équipes sans cesse recomposées, dans lesquelles la complémentarité des profils et des compétences (internes comme externes) compteront plus que la taille de la pyramide hiérarchique et des matrices d'organisation traditionnelles »³⁹. De leur côté, les DRH semblent accrédi-ter cette tendance à la volatilité puisqu'elles affirment que « Les jeunes sont difficiles à attirer et à retenir, que ce soit les hauts potentiels surdiplômés, ou les emplois moins qualifiés, comme dans le bâtiment, la programmation et le codage, le charpentier et le charcutier... [...] les jeunes sont en attente de sens dans leur engagement professionnel. Ils sont aussi plus exigeants, moins fidèles et moins patients. »⁴⁰.

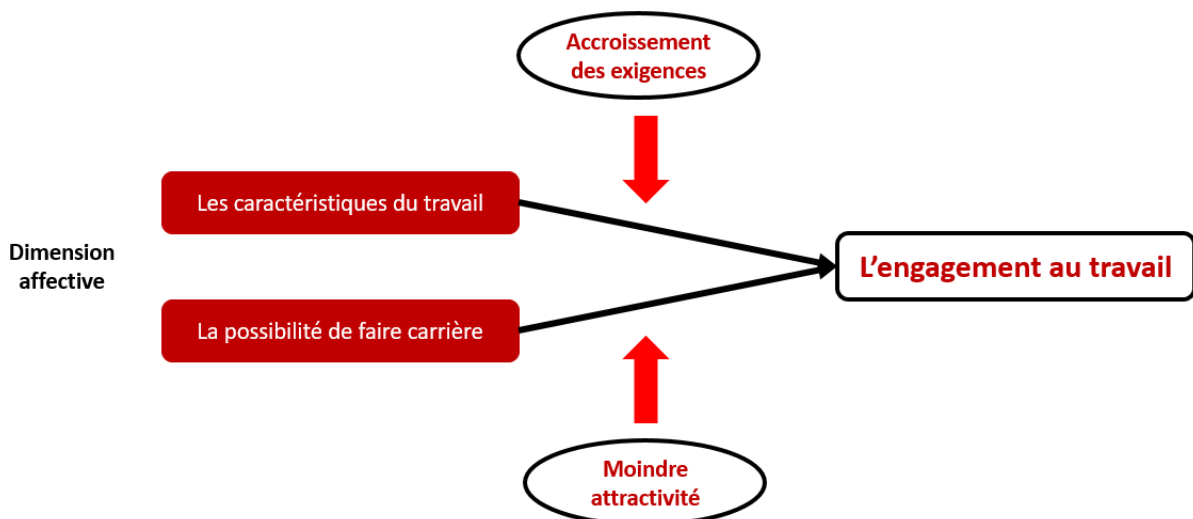
Nonobstant tous ces effets *a priori* négatifs qu'entraîne l'ubérisation sur l'engagement au travail des salariés, il apparaît que les jeunes d'aujourd'hui sont beaucoup plus confiants

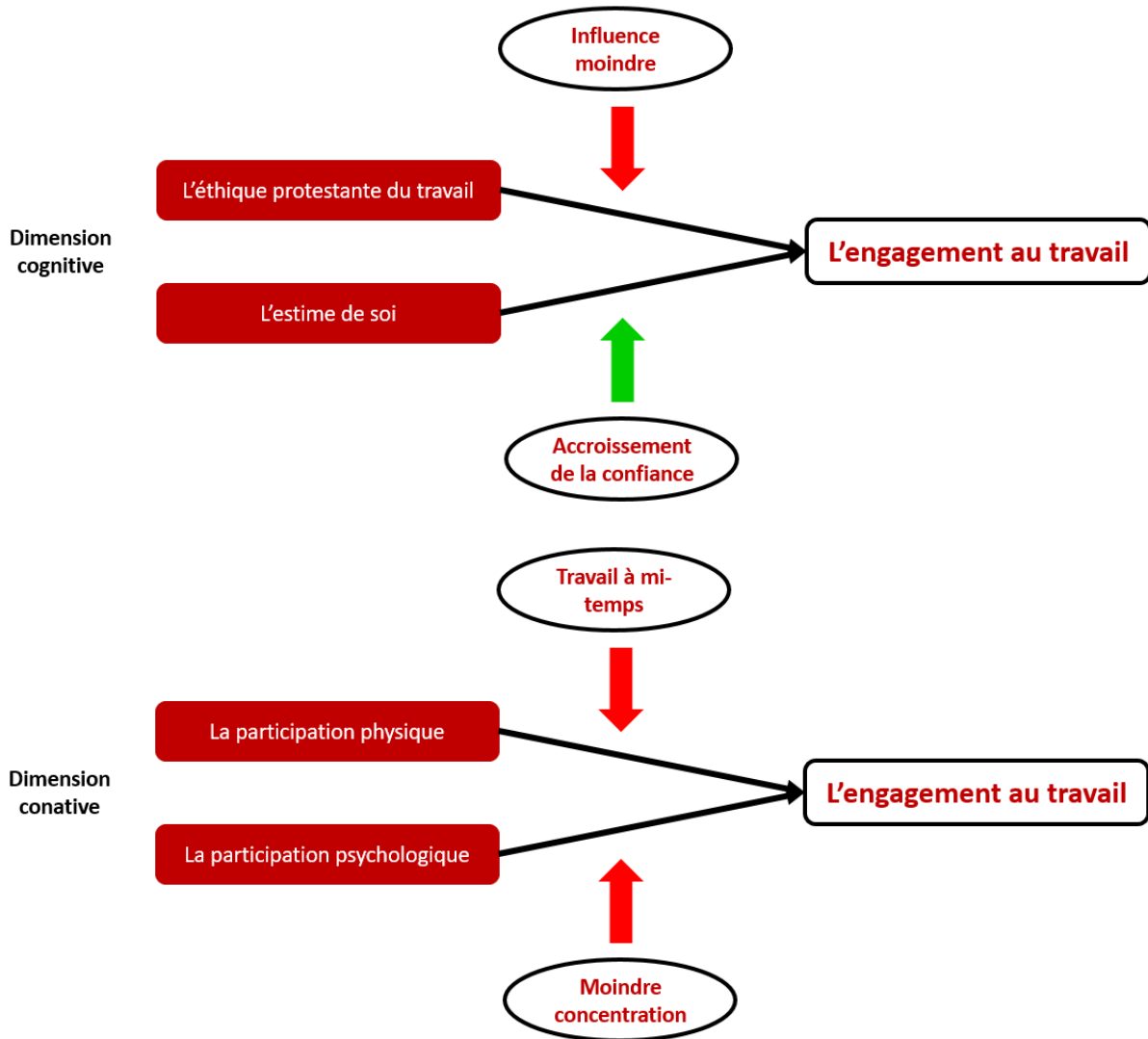
³⁹ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, p.60.

⁴⁰ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, p.61.

dans leurs capacités que leurs aînés. Ils auraient une meilleure estime d'eux-mêmes qui se traduirait par l'engagement dans le travail au sens où, convaincus qu'ils ont les moyens de réussir, ils n'hésiteront pas à se lancer à fond dans leur travail. Ce sentiment un tantinet narcissique pourrait se trouver renforcé par les chances que l'ubérisation offre à des chômeurs ou à des exclus du système salarial de faire leurs preuves et de prouver leur valeur aux yeux des employeurs, car comme dit Nietzsche : « Tout ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort. ».

Ainsi, l'ubérisation, par les valeurs, les images et les comportements qu'elle véhicule, tendrait plutôt à nuire à l'engagement au travail. Les individus, et en particulier les salariés (jeunes), seraient plus exigeants sur les caractéristiques de leur travail et n'envisageraient pratiquement plus de faire carrière. Leur implication physique et psychologique serait également atteinte par leur volonté d'avoir plusieurs emplois à la fois et par le fait de ne plus vouloir s'épuiser au travail. Enfin, le travail ne serait plus la valeur centrale de la vie, mais les salariés auraient davantage confiance en eux-mêmes, ce qui pourrait renforcer leur engagement dans le travail.





- **L'influence potentielle de l'ubérisation sur l'engagement organisationnel :**

Enfin, pour mesurer l'impact potentiel que pourrait avoir l'ubérisation sur l'engagement organisationnel, on peut d'abord se référer à un scénario probable établi en référence à des étudiants diplômés de l'école 42 fondée par l'entrepreneur Xavier Niel pour former les futurs codeurs et *data managers* de demain : « Un jour, ils arrivent en entreprise, ou plus exactement ils se posent la question de savoir s'ils souhaitent ou non entrer en entreprise. Et les questions qu'ils se posent sont simples : « Ai-je envie après trois années passées en autonomie totale, sans chaperon, de façon totalement responsable, de rentrer dans une structure hiérarchisée, aux codes obscurs, aux parcours tracés, aux pyramides construites, lourdes du passé qui leur a donné vie ? Pourrais-je me voir imposer mes équipes et mon fonctionnement ? Pourrais-je me voir imposer une hiérarchie, qui ne soit pas forcément légitime ? » Et là, une large partie d'entre eux répondent non ! Une autre large partie rêve d'entreprendre. Et une toute petite partie envisage de tenter le salariat. Pour ces derniers, les

entreprises, agonisant devant le manque de ces compétences, de cette matière rare, sont prêtes à tout. A tous les changements. Elles font une place à part à ces génies indispensables à leur évolution technologique. Elles leur aménagent un cocon privilégié, qui déroge aux normes habituelles. Ces jeunes codeurs et programmeurs sont donc les « *first movers* » de l'ubérisation, qui permettent de tester un concept nouveau, ils sont le petit noyau de départ qui introduit le changement, adopte la nouveauté. »⁴¹. Cette fiction économique et sociale est déjà en partie une réalité avérée.

En premier lieu, l'ubérisation semble accroître, comme on l'a dit, les exigences en matière de travail des salariés. Mais ces exigences concernent aussi les conditions de travail propres à l'emploi. « Les jeunes nous disent qu'ils ne voient pas pourquoi ils devraient vendre leur travail à un prix fixe, selon des modalités fixées par d'autres, quand ils peuvent décider de toutes ces conditions eux-mêmes. Ils sont conscients de leur valeur, et ils pensent mériter plus que cela. Ils veulent savoir pourquoi et pour qui ils travaillent. L'intérêt et la passion du contenu comptent plus que la perspective d'un emploi à vie en contrepartie duquel ils devraient sacrifier leurs rêves et leur jeunesse. Et leur talent. »⁴² Les jeunes font donc maintenant beaucoup plus attention aux conditions salariales et aux conditions de travail que leurs aînés ne le faisaient. On pourrait presque y déceler un ultimatum sous-jacent : soit les entreprises flexibilisent et adaptent leurs conditions aux souhaits des salariés, soit ceux-ci partiront ou ne viendront pas en entreprise pour lui préférer l'entrepreneuriat. L'engagement organisationnel prend donc déjà un premier éclat. Mais la dimension affective vis-à-vis de l'organisation est également affectée par les préjugés des jeunes à son égard : « Ils ont vu leurs parents, fiers d'un statut, que leur provenance et leur diplôme leur avaient permis d'obtenir, qui en avaient fait la marque de leur différence sociale, dégringoler brutalement et rester au chômage quand ils avaient dépassé 50 ou 55 ans. Ils ont vu que l'âge et la dévotion, la fidélité n'avaient aucune valeur aux yeux de l'entreprise et pire, devenaient même un obstacle à leur existence professionnelle future. »⁴³ Avec de tels *a priori* sur les agissements des entreprises, il est évident que l'auto-entrepreneuriat proposé par l'ubérisation peut apparaître comme un eldorado aux yeux de ces jeunes. La dimension affective de l'engagement organisationnel serait donc grandement affectée, d'autant plus avec le contraste des avantages que l'auto-entrepreneuriat issu de l'ubérisation promet.

En second lieu, l'ubérisation semble affecter de manière importante l'engagement organisationnel dans sa dimension de continuité. Elle a permis de faire émerger des entreprises ubérisées qui ont bien meilleure presse que leurs consœurs traditionnelles : « Ils ont vu l'arrivée triomphale des start-ups, américaines pour l'essentiel. Ils ont assisté à l'avènement d'une société où la jeunesse n'était plus un obstacle à une réussite rapide et une

⁴¹ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, pp.79-80.

⁴² Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, p.62.

⁴³ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, p.63.

ascension sociale vertigineuse. Le tout sur un fond d'indépendance et d'esprit révolutionnaire, sur la maîtrise de technologies et l'arrivée d'usages que la génération précédente ignore ou ne comprend pas, qui leur permet une sorte de revanche sur un système qui a fait de l'ancienneté un critère de succès plus important que la passion et la compétence. »⁴⁴ Devant une telle admiration des jeunes salariés, il est probable de s'attendre à ce que leurs perceptions concernant leurs perspectives à rester dans leur entreprise traditionnelle soient bien négatives. A l'inverse, les alternatives, que constituent les entreprises ubérisées, pourraient les séduire et les inciter à changer d'organisation. L'engagement organisationnel dans sa dimension de continuité se trouverait dans une situation paradoxale : d'un côté, il diminuerait grandement pour les salariés d'entreprises traditionnelles marquées par la hiérarchie et les procédures strictes, et d'un autre côté, il s'accroîtrait de manière sensible dans les entreprises ubérisées qui paraissent beaucoup plus flexibles, ouvertes et modernes dans leurs méthodes de travail et leur mode de management.

En troisième et dernier lieu, l'ubérisation aurait un impact réel et négatif sur la dimension normative de l'engagement organisationnel. « Ils n'ont donc plus aucune confiance dans ce système. Ils pensent que les sourires et amulettes déployés lors d'un recrutement au goût de racolage, sur les campus, n'est qu'un leurre, et que le sourire tombera à la première difficulté venue, pour être remplacé par une grimace leur signifiant une sortie brutale et cynique. Un chèque de bienvenue et un chèque pour la sortie »⁴⁵. Et les DRH des grandes entreprises traditionnelles de se demander : « Comment créer l'envie et la passion, quand l'ennui est inhérent à l'organisation d'une grande entreprise, dont les processus, la gestion très prudente du risque, la hiérarchie, les obligations politiques et les rapports de pouvoirs forment l'essentiel du ciment organisationnel et humain ? Comment pourront se réinventer des groupes de cette taille afin de relever le défi de la fidélisation ? »⁴⁶ Compte tenu encore une fois des préjugés négatifs concernant les valeurs sociales des entreprises traditionnelles et de la panne de renouvellement et d'inspiration dans l'investissement qu'elles consentent à l'égard de leurs salariés pour les faire progresser, il serait logique de constater une chute brutale de l'engagement organisationnel dans sa dimension normative. Là aussi le contraste avec l'innovation dont font preuve les entreprises ubérisées en matière de team buildings, de coachings et de formations est saisissant. Sans oublier, comme on l'a dit pour l'engagement au travail, que l'ubérisation véhicule des valeurs de liberté qui sont fondamentalement incompatibles avec la fidélité et l'engagement. Certes, les individus partagent plus qu'avant avec l'économie collaborative, mais ils sont aussi plus libres et plus individualistes. La notion de sacrifice pour l'organisation aurait, semble-t-il, pratiquement disparu. Les individus ne ressentiraient donc plus d'obligation envers leur organisation, quand bien même elles

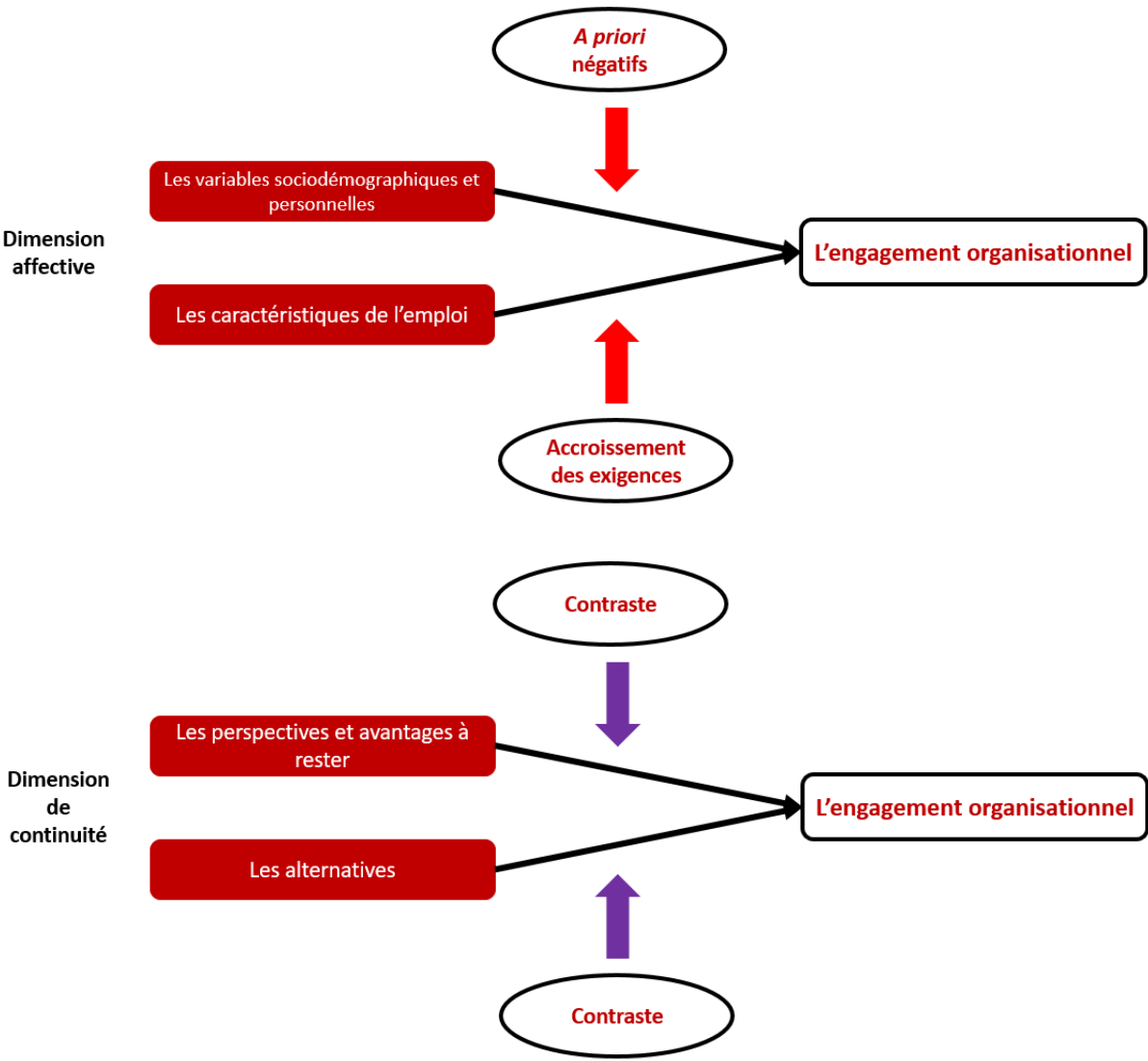
⁴⁴ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, pp.63-64.

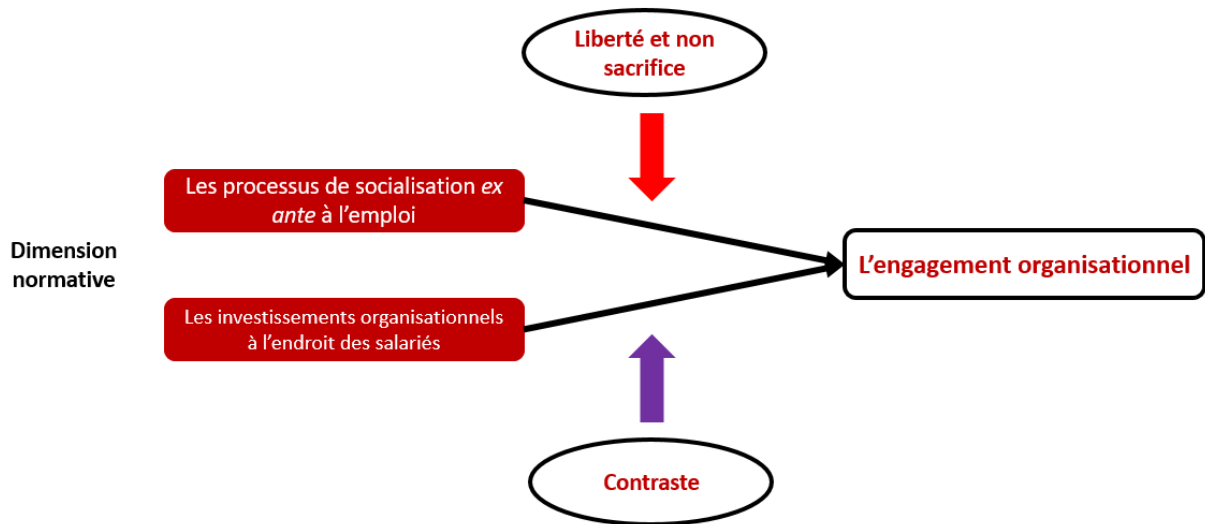
⁴⁵ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, p.63.

⁴⁶ Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection, pp.61-62.

auraient tenté de les former et de les aider à grandir. L'ubérisation aurait donc largement atteint la dimension normative de l'engagement organisationnel.

Ainsi, l'ubérisation, par les valeurs, les images et les comportements qu'elle véhicule, tendrait plutôt à nuire à l'engagement organisationnel. Les individus, et en particulier les salariés (jeunes), seraient plus exigeants sur les caractéristiques de leur emploi et sur leurs conditions de travail, et ils auraient des *a priori* très négatifs sur les entreprises traditionnelles. Leur calcul rationnel par rapport au fait de rester ou de partir de leur entreprise traditionnelle serait désormais clairement orienté vers la sortie, notamment s'ils ont la possibilité d'intégrer une start-up ubérisée qu'ils considèrent comme une alternative très intéressante. Enfin, les notions d'obligation et de sacrifice envers l'organisation ne seraient plus vraiment d'actualité, et quand bien même les entreprises traditionnelles investiraient dans la progression de leurs salariés, ceux-ci ne leur en sauraient pas gré et privilégieraient ce qui importe le plus pour leur bien-être.





Seconde partie : Etude terrain des effets de l'ubérisation sur l'engagement – Exploration empirique

Cette seconde partie traite exclusivement des constatations empiriques réalisées afin de mettre en lumière l'éventuelle influence du phénomène de l'ubérisation sur les deux principaux types d'engagement des salariés et leurs variables déterminantes. Dans un premier chapitre, il est question du design de la recherche, c'est-à-dire de la méthodologie qui a été employée pour effectuer ces observations empiriques, ainsi que de la justification des choix concernant les individus qui ont été interviewés par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs. Un deuxième et dernier chapitre synthétise les résultats obtenus à l'issue des entretiens au travers desquels on a cherché à vérifier les hypothèses formulées par la littérature concernant les déterminants de l'engagement au travail et de l'engagement organisationnel, ainsi qu'à étudier la vision et la perception qu'ont les personnes interviewées du phénomène de l'ubérisation, sans oublier l'influence potentielle que celle-ci pourrait exercer sur leur engagement. La conclusion de cette partie est consacrée à la mise en exergue des liens existants et validés empiriquement par la présente recherche concernant l'influence réelle de l'ubérisation sur l'engagement au travail et l'engagement organisationnel des salariés.

Chapitre 1 : Méthodologie

« On ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses. »

René Descartes, *Discours de la méthode*

Dans ce premier chapitre sera d'abord exposé le design de la recherche qui recoupe les questions liées à l'ontologie du sujet, l'épistémologie, et la méthodologie. De la sorte, il sera plus aisé de comprendre l'adéquation entre la nature de la recherche, ses objectifs ainsi que la méthode mise en œuvre, celle-ci ayant consisté à réaliser des entretiens semi-directifs. Ensuite seront évoqués les types d'individus – ainsi que leurs organisations d'appartenance – pour justifier les interviews qui ont été réalisées dans le but d'étudier l'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés.

I. Design de la recherche

Etant donné que la revue de littérature consacrée au concept d'engagement, et plus précisément à celui des salariés, ainsi qu'à l'ubérisation, a été réalisée, il est nécessaire d'expliquer le design de la recherche qui a été menée. Autrement dit, va être exposée la position épistémologique adoptée à travers le tryptique « épistémologie-méthodologie-théorie » (Bruyne (de) & al., 1974) recouvrant à la fois l'architecture du mémoire, sa construction, les méthodes employées, ainsi que le paradigme. Une fois cela réalisé, il sera plus aisé pour le lecteur de comprendre véritablement la manière dont le sujet de l'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés a été abordé puis traité. Voici les trois dimensions du design de la recherche qui a été menée.

1. Question ontologique

La nature intrinsèque du concept d'engagement – que l'on a vu en détails dans la revue de littérature – a pour conséquence la subjectivité et la contingence de son existence et de son application. En effet, l'engagement d'une personne dans son travail ou bien vis-à-vis d'une organisation est nécessairement quelque chose de construit qui dépend de multiples facteurs. La réalité de l'engagement est donc construite (Bruner, 1996) et dépendante à la fois des individus concernés et du contexte socio-culturel. Il paraît improbable qu'il en soit autrement :

l'engagement d'un individu, ou d'un groupe d'individus, ne peut pas être objectif et indépendant, car cela signifierait que chacun s'engagerait systématiquement de la même façon, avec la même intensité et en suivant les mêmes motivations. Cette hypothèse est évidemment totalement irréaliste... Dans ce mémoire, la réalité de l'engagement est donc envisagée à travers le paradigme constructiviste.

Par ailleurs, le décryptage de l'engagement des salariés et de ses déterminants ainsi que l'influence que le phénomène de l'ubérisation peut avoir sur ces derniers apparaissent véritablement essentiels pour les entreprises. En effet, à l'heure de la numérisation et de la tertiarisation de l'économie, les entreprises – tant les entreprises traditionnelles que les start-ups – cherchent à garder et/ou à engager des « manipulateurs de symboles » (Reich, 1991), c'est-à-dire des individus maîtrisant les nouveaux langages, codes, pratiques et contenus de cette nouvelle économie. Par conséquent, les entreprises se livrent entre elles une véritable guerre, en matière de politique RH, pour limiter le turnover qui les affecte et attirer les nouveaux talents, et ce dans le but de contribuer à leur avantage concurrentiel. Or, comme on vient de le voir, l'engagement est variable et contingent. L'identification des éléments déterminant les individus à s'engager dans leur travail mais aussi vis-à-vis d'une organisation devient dès lors fondamentale pour les entreprises afin qu'elles adaptent leur management, leurs méthodes de travail, ou encore leurs politiques de recrutement. Un salarié d'une entreprise traditionnelle (exemple d'EDF, de la SNCF, etc.) s'engage-t-il dans son travail et vis-à-vis de son organisation en fonction des mêmes déterminants qu'un salarié qui travaille pour une entreprise ubérisée (exemple d'Uber, de la Y, etc.) ou même qu'un indépendant qui se met à son compte via une plateforme de type Uber ? Cela constitue la question centrale de ce mémoire. La compréhension des déterminants de l'engagement des individus salariés représente l'essence de ce travail de recherche.

Ainsi, à l'heure où l'ubérisation vient bousculer les organisations établies, il est important pour ces dernières de comprendre l'influence qu'elle pourrait avoir sur l'engagement des salariés afin de pouvoir adapter leurs méthodes de management et leurs politiques RH.

2. Question épistémologique

S'agissant de ma relation par rapport à mon objet de recherche qui est l'engagement des salariés, je dirais que je suis à la fois dans l'expectative et dans l'apprentissage.

D'abord, étant donné que je suis encore étudiant et que je me destine à travailler en tant que salarié, je m'interroge sur le type d'entreprise que je souhaite rejoindre. Plutôt une entreprise traditionnelle à l'activité classique et aux méthodes de travail connues et éprouvées ? Ou plutôt une entreprise ubérisée ancrée dans l'économie numérique et/ou collaborative et animée d'un esprit start-up ? Telle est la question que je me pose. La lecture d'articles de recherche, la réalisation d'entretiens avec des personnes issues d'entreprises très

différentes, et la rédaction finale de ce mémoire m'ont permis de comprendre ce qui fait l'engagement des salariés, et par voie de conséquence mon futur et propre engagement. Ce travail de recherche m'a ainsi servi d'introspection et de révélateur des déterminants de mon propre engagement. Il me sera dès lors plus aisé de faire mon choix d'entreprise le moment venu.

Ensuite, compte tenu de mon double cursus en management et en sciences de gestion, j'aspire à devenir un manager. Or, l'un des devoirs de tout bon manager est de réussir à engager son équipe dans le travail qu'il lui confie afin d'atteindre les objectifs fixés. La recherche menant à la découverte puis à la compréhension des déterminants et des ressorts de l'engagement est donc extrêmement intéressante pour un aspirant manager. En effet, avant même d'avoir réellement managé une équipe, j'aurais découvert, au moins une partie, de ce qui me permettra de stimuler mes collaborateurs. Cela est à la fois rassurant et prometteur pour mon futur travail. Ce travail de recherche me procure ainsi une connaissance des moteurs de l'engagement qui me sera très utile sur les plans théorique et pratique.

Ainsi, ce sujet est au cœur de mon projet professionnel puisqu'il est censé m'apporter des connaissances qui me seront utiles dans l'exercice de mes futures fonctions.

3. Question méthodologique

Le facteur clef de succès de toute recherche repose bien sûr sur la validité et la fiabilité des connaissances avancées et produites, et cela passe par des méthodes de collecte de données judicieusement choisies. La collecte de données sur l'engagement des salariés dans leur travail et vis-à-vis de leur entreprise s'effectuera par l'intermédiaire d'une étude qualitative.

Concrètement, une étude qualitative a été menée à travers la réalisation de neuf entretiens semi-directifs : trois entretiens ont été effectués avec des salariés travaillant pour des entreprises dites traditionnelles, c'est-à-dire produisant des biens ou des services classiques et fonctionnant sur un système éprouvé (hiérarchie pyramidale, etc.) ; trois entretiens ont été menés avec des salariés travaillant pour des entreprises dites ubérisées, c'est-à-dire fonctionnant sur le principe de la gestion d'une plateforme collaborative mettant en relation des (professionnels) indépendants avec des clients demandeurs ; et enfin trois autres entretiens ont été réalisés avec des indépendants – donc non-salariés – travaillant comme prestataires pour des entreprises ubérisées. L'objectif principal de cette étude est de confronter les apports théoriques sur l'engagement des salariés issus des articles répertoriés et condensés dans la revue de littérature aux réponses apportées aux questions posées lors des entretiens semi-directifs. Les entretiens sont composés de quatre parties distinctes : la première est consacrée à la présentation de l'individu interrogé et de son activité professionnelle ; la seconde cherche à comprendre les déterminants et l'intensité de

l'engagement de l'individu dans son travail ; la troisième cherche à décrypter les ressorts et la force de l'engagement de l'individu vis-à-vis de son organisation ; et enfin, la quatrième et dernière partie est centrée sur le regard que l'individu interviewé porte sur le phénomène de l'ubérisation et sur sa volonté éventuelle de changer d'entreprise (passer d'une entreprise traditionnelle à ubérisée, ou inversement). Ainsi, la réalisation d'une enquête qualitative variée, large, et approfondie permet de conforter et/ou de relativiser les arguments théoriques avancés dans les articles de recherche préalablement cités.

En second lieu, une autre étude qualitative, composée de trois autres entretiens semi-directifs, a été réalisée en marge de la première. Contrairement à celle-ci, cette deuxième étude n'a pas été consacrée à la vérification des déterminants de l'engagement au travail et de l'engagement organisationnel des salariés – ainsi qu'à l'influence de l'ubérisation sur ceux-ci – mais à l'observation et à la compréhension des facteurs de l'engagement d'individus vis-à-vis d'une communauté de marque en ligne. L'intérêt réside principalement dans la comparaison des variables antécédentes de ces deux engagements, que sont celui des salariés et celui des consommateurs.

Ainsi, ces études qualitatives permettent d'apporter au chercheur les éléments dont il a besoin pour évaluer l'influence que l'ubérisation peut exercer sur l'engagement des salariés.

II. Justification des choix méthodologiques

On a coutume d'opposer les démarches qualitative et quantitative. D'après Baumard & Ibert (2007), ces deux méthodologies divergent en raison de la nature des données, de l'orientation de la recherche, du caractère objectif ou subjectif des résultats et de la flexibilité de la recherche. Yin (2014) précise que la méthode quantitative s'appuie sur des données numériques alors que la méthode qualitative repose sur des données de nature narrative. Or, il semble plus pertinent et plus commode, dans l'objectif de comprendre les déterminants de l'engagement des salariés et l'influence qu'exerce sur eux l'ubérisation, de privilégier une démarche qualitative. Au moment de la rédaction du mémoire, il convient, que le choix porte sur une démarche qualitative ou quantitative, de décrire précisément la méthodologie mise en œuvre afin de permettre la réplique de l'expérimentation, et donc garantir la validité de la recherche. Cela est d'autant plus vrai lorsque l'on opte pour une démarche qualitative reposant sur la compréhension d'un mécanisme constitué d'interactions entre des situations de gestion et de phénomènes ou tendances sociétales. La valeur d'une recherche scientifique dépend de la validité interne mais aussi externe de la recherche. Le chercheur doit donc faire en sorte de montrer la crédibilité de ses travaux auprès de ses pairs. Cela va passer par la prise en compte de différents critères, tels que les cinq retenus par Dano, Hamon & Llosa (2004), à savoir : la crédibilité, la robustesse, la transférabilité, l'intégrité et la confirmabilité.

1. Le choix des entretiens semi-directifs

Avant d'expliquer les raisons qui ont motivé la réalisation d'entretiens semi-directifs, il est important de rappeler un fait notoire. En effet, la démarche de ce mémoire est exploratoire en raison de l'inexistence, au sein de la littérature, d'hypothèses relatives à l'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés. Le caractère vierge de ce sujet, qui pourrait s'avérer pourtant fondamental dans les années qui viennent, contraint à adopter une méthode scientifique qui s'apparente à celle de la « *Grounded Theory* » (Glaser & Strauss, 2012). En pratique, cela revient à établir des conclusions, et au-delà des théories, « non pas à partir d'hypothèses prédéterminées mais à partir des données du terrain et de situations de terrain que le chercheur a collectées ou peut collecter. »⁴⁷.

1.1. Les avantages des entretiens

Comme le soulignent Gavard-Perret & al. (2012), les entretiens revêtent un intérêt scientifique appréciable puisqu'ils permettent au chercheur de collecter des données à la fois pratiques et objectives – des informations – mais aussi sensibles et subjectives – des représentations. Or, dans le cadre du présent sujet, c'est justement cela dont on a besoin puisque l'on cherche à comprendre si le phénomène de l'ubérisation influence l'engagement au travail et l'engagement organisationnel des salariés. Et on a vu précisément, dans la revue de littérature, que les caractéristiques du travail, de l'emploi, de l'organisation et même les valeurs des individus pouvaient potentiellement être modifiées sous l'effet de l'ubérisation. Ce double recueil de données objectives et subjectives est donc idoine.

Par ailleurs, la réalisation d'entretiens présente plusieurs vertus d'un point de vue pratique. D'abord, il est financièrement et matériellement plus aisé d'organiser des entretiens individuels plutôt que collectifs, que ce soit par rapport au coût de location du lieu des entretiens (s'ils sont collectifs) ou de la concordance des emplois du temps du chercheur et des différentes personnes que l'on souhaite interroger. Et ensuite, il semble qu'il soit meilleur, pour un chercheur néophyte, de préférer les entretiens individuels aux entretiens collectifs afin de limiter les risques de biais non maîtrisés.

De plus, comme on l'a dit précédemment, les entretiens réalisés sont semi-directifs, compte tenu du fait que le sujet fait l'objet d'une démarche exploratoire. Malgré l'implication sous-jacente – à savoir le caractère non comparable de certaines données entre elles –, il semble que ce type d'entretien soit le plus approprié pour mettre en évidence le phénomène de l'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés.

⁴⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_ancr%C3%A9e

Ainsi, douze entretiens semi-directifs ont été réalisés dans le cadre de ce mémoire de recherche, dont neuf consacrés au sujet de l'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés.

1.2. Le cadre de réalisation des entretiens

La réalisation des entretiens a fait l'objet de différentes précautions afin de prévenir tout risque de biais parmi les réponses obtenues.

Premièrement, les douze personnes interviewées ont été contactées soit par e-mail – pour les neuf entretiens liés à l'ubérisation – soit par discussion instantanée sur les réseaux sociaux (Facebook, etc.) – pour les trois entretiens liés à l'engagement vis-à-vis d'une communauté de marque en ligne. Les personnes contactées n'avaient pas de proximité particulière avec l'intervieweur qui les connaissait au mieux de loin voire ne les avait jamais vues ou rencontrées auparavant. Cela répond à l'impératif de distanciation dans le cadre de l'observation du terrain et de son analyse (Hughes, 1970). De même, les entreprises pour lesquelles ces personnes travaillent n'étaient pas connues de manière très précise : l'objectif était aussi de partir d'idées reçues pour vérifier leur véracité. La prise de contact s'est établie entre le début du mois de juin et la mi-juillet 2017.

Deuxièmement, une fois le contact établi et les rendez-vous fixés, les entretiens se sont déroulés dans des lieux neutres (cafés, restaurants, etc.) en province et à Paris. Les échanges ont tous été très cordiaux et ont duré pour le plus succinct trente minutes, pour le plus long plus de deux heures. A partir du questionnaire élaboré en amont (voir annexes), les questions ont été vulgarisées et reformulées de manière à faciliter les réponses des interviewés. Cette flexibilité a permis de créer un climat empathique nécessaire à la qualité des informations reçues (Rubin & Rubin, 2011) où on retrouve un « équilibre subtil » « entre détachement et implication » (Hughes, 1970). Ces derniers ont tous accepté, sous couvert d'anonymat, d'être enregistrés sur un dictaphone. L'intégralité des douze entretiens a été retranscrite par écrit, et ce de manière artisanale, c'est-à-dire sans recourir à un logiciel de traitement de textes. Petit bémol, l'un des entretiens n'a pas pu être retranscrit suite à un problème technique (effacement accidentel de l'enregistrement) : les informations partielles émanent de souvenirs mais sont cependant tout à fait exploitables.

Troisièmement, l'élaboration du questionnaire a fait l'objet de nombreuses attentions. D'abord, il a bien évidemment été adapté à la catégorie à laquelle la personne interviewée appartenait, à savoir salarié d'entreprise traditionnelle/salarié d'entreprise ubérisée/indépendant/(consommateur). Ensuite, ce guide d'entretien comprenait un glissement subtil dans les questions pour passer du « comment » au « pourquoi » (Hughes, 1970) et a permis de passer de questions descriptives et neutres à des questions plus impliquantes et pouvant placer l'interlocuteur dans une position plus défensive (Yin, 2014).

Enfin, ce guide reposait sur un déplacement du curseur temporel (Chapoulie, 1984) afin que l'interviewé puisse confier son vécu et ses perspectives d'avenir.

Ainsi, diverses précautions ont été prises autour et au cours de ces entretiens semi-directifs afin qu'ils livrent des données primaires qui soient exploitables et non biaisées.

2. Le choix des individus

Au cours de la constitution de l'échantillon des personnes interviewées a été appliqué le principe de diversité afin de recueillir une grande variété de situations et de capturer le plus de concepts possibles (Point & Voynnet-Fourboul, 2006). L'objectif est d'établir des contrastes à partir de la variété de l'échantillon afin d'avoir le regard le plus intégral possible (Wilber, 1997). En conséquence, trois catégories (plus une) ont été fixées pour rechercher des personnes à interviewer. Malgré la diversité interne des profils au sein de chacune des catégories, et de la différence externe entre les catégories, une tentative de triangulation des données sera effectuée dans le chapitre suivant pour organiser une convergence de la collecte des données permettant d'assurer une cohérence des constats (Yin, 2014).

2.1. Trois salariés d'entreprises traditionnelles

Dans le cadre des entretiens semi-directifs, trois salariés travaillant dans des entreprises traditionnelles ont été interviewés.

Le premier est un auditeur interne d'un grand opérateur national (et historique) de téléphonie en France. Il a effectué toute sa carrière dans cette entreprise et a connu un statut d'assimilé fonctionnaire qui n'est plus proposé aux nouveaux embauchés. Proche de la retraite, il a une vision de long terme de l'engagement au travail et organisationnel. Il perçoit également le phénomène de l'ubérisation avec une certaine acuité, du fait notamment de son entreprise d'appartenance.

Le second est un cadre supérieur, plus précisément un Directeur d'Unité Opérationnelle, de la SNCF. Lui aussi a connu une carrière en plusieurs temps puisqu'avant d'entrer à l'entreprise ferroviaire, il a travaillé pour le conseil général de la région Languedoc-Roussillon. Le fait qu'il soit plus jeune (39 ans) que les deux autres salariés interviewés et qu'il appartienne à une entreprise publique et historique détermine grandement son engagement au travail et son engagement organisationnel. De plus, comme la SNCF subit depuis plusieurs années la concurrence du covoiturage de BlaBlaCar, sa perception de l'ubérisation intègre parfaitement les enjeux de ce phénomène.

La troisième est une ancienne cadre dirigeante d'une multinationale spécialisée dans la production et la commercialisation de produits pharmaceutiques et de vaccins. Elle a effectué

une carrière en trois temps puisqu'elle a d'abord exercé sur une courte période comme médecin généraliste, puis elle a intégré l'entreprise en question et a accédé rapidement à des postes à très hautes responsabilités qu'elle a exercées pendant de nombreuses années, et enfin elle est redevenue médecin généraliste. Cette expérience professionnelle à haut niveau, et ces étapes de carrière offrent de belles perspectives d'études pour l'engagement. De même, sa vision de l'ubérisation est assez intéressante du fait de son âge et de son entreprise d'appartenance.

Ainsi, les trois salariés interviewés présentent des différences intéressantes qui entraînent naturellement une comparaison pertinente.

2.2. Trois salariés d'entreprises ubérisées

Après les trois salariés d'entreprises traditionnelles, trois salariés d'entreprises ubérisées ont été interviewés.

La première est une salariée travaillant dans le marketing (la précision a été gommée à la demande de l'intéressée) dans une start-up ubérisée spécialiste du covoiturage. C'est une jeune femme, diplômée récemment d'une grande école de commerce française, qui travaille depuis deux ans à l'étranger dans cette start-up, et qui envisage de la quitter prochainement. Ces différents faits entraînent un réel intérêt pour les déterminants de son engagement, et notamment aussi pour son futur désengagement. Par ailleurs, sa perception de l'ubérisation tranche avec celle qui est communément admise et qui est attribuée à son entreprise, avis qu'elle ne partage pas.

La seconde travaille au sein de l'équipe Marketing centrale chez Uber. Âgée de 24 ans, elle est entrée dans l'entreprise à sa sortie d'école de commerce par le biais d'un Graduate Program. Présente depuis maintenant quelques mois dans cette start-up, elle en connaît tous les avantages mais aussi tous les inconvénients. Elle a bien voulu dévoiler les déterminants de son engagement au travail et de son engagement organisationnel. Par ailleurs, compte tenu de sa position, sa définition de l'ubérisation ne pouvait être que parfaite, et elle est apparue quasi-identique à celle donnée dans la revue de littérature.

Le troisième interviewé a travaillé dans le service Communication de l'entreprise Y. A 26 ans, il n'est resté dans la start-up que durant une courte période en raison de divers inconvénients rencontrés dans le travail et surtout dans le fonctionnement de l'entreprise. Le fait qu'il se soit engagé puis désengagé est très intéressant sur le plan de l'engagement au travail et organisationnel. Lui aussi donne une définition de l'ubérisation qui semble correspondre en tous points à celle qui a été formulée dans la revue de littérature.

Ainsi, la diversité des profils en matière d'engagement permettra de tirer des conclusions d'autant plus pertinentes.

2.3. Trois indépendants travaillant via des plateformes en ligne

A la suite des interviews des salariés d'entreprises ubérisées, trois indépendants prestataires d'entreprises ubérisées ont accepté de répondre au questionnaire.

La première est une jeune étudiante de 24 ans qui est dans sa dernière année d'école de commerce. Pour financer ses études, elle a travaillé pendant deux ans en tant que freelance via la plateforme en ligne de la start-up ubérisée Y. Elle a donc réalisé différentes missions de courte durée en finance pour diverses entreprises avec qui elle avait pu être mise en relation. De cette expérience, elle tire un bilan très intéressant par rapport à son statut d'indépendante qui a influencé de manière certaine son engagement au travail et son engagement organisationnel. Sa vision de l'ubérisation est également assez en phase avec celle qui a été formulée.

Le second est un conducteur de VTC travaillant à Paris via la plateforme Uber. D'origine maghrébine, il explique que ce travail lui a permis de sortir de l'isolement dans lequel la discrimination de la plupart des employeurs l'avait plongé. Il est particulièrement fier de conduire sa berline au quotidien et ne regrette pas son choix. Bien qu'il comprenne les revendications des taxis, il estime qu'Uber a aussi un impact social positif pour la société. De fait, cet entretien typique d'un indépendant est très révélateur en matière d'engagement au travail et d'engagement organisationnel. Loin des préjugés liés à ses origines sociales, sa perception du phénomène de l'ubérisation semble très lucide.

Le troisième est aussi un conducteur, mais d'un autre type. Il s'agit d'un homme de 50 ans qui fait des trajets réguliers entre Lyon, où réside sa famille, et Clermont-Ferrand, où se trouve son lieu de travail. Dans le cadre de ses trajets hebdomadaires en voiture, il emmène à chaque fois des passagers à la fois pour rendre service mais également pour rentabiliser ses voyages. Compte tenu de son statut d'indépendant occasionnel, on verra qu'il a un engagement au travail et organisationnel particulier. Son regard sur l'ubérisation est également intéressant.

Ainsi, là encore, la diversité des profils, sans oublier la comparaison entre deux professionnels et un amateur, peuvent être sources d'informations très pertinentes.

2.4. Trois consommateurs engagés dans une communauté de marque en ligne

Enfin, les trois derniers entretiens ont été réalisés avec autant de consommateurs engagés dans une communauté de marque en ligne, en l'occurrence celle de Sosh. Le premier, un homme d'une cinquantaine d'années, est engagé principalement parce qu'il trouve que l'offre à laquelle il a souscrit est la meilleure en matière de rapport qualité/prix. Le second, un jeune de 20 ans, apprécie la modernité de la marque avec sa communauté dans laquelle il s'investit

de temps en temps. La troisième est une grand-mère qui est devenue membre de la communauté après avoir été parrainée par son petit-fils, lui-même membre de la communauté. Sa curiosité l'incite à poser régulièrement des questions sur le forum d'entraide. Ainsi, ces entretiens apportent un éclairage complémentaire sur le concept d'engagement, cette fois vu sous l'angle d'une communauté de marque en ligne et avec des consommateurs.

	Salariés d'entreprises traditionnelles	Salariés d'entreprises ubérisées	Indépendants travaillant via une plateforme	Consommateurs engagés dans une communauté de marque
Entretien N°1	Auditeur interne chez un opérateur de téléphonie	Un jeune, ex-salarié au service Communication de Crème de la Crème	Etudiante travaillant via Crème de la Crème	Un quinquagénaire appréciant le rapport qualité/prix de Sosh
Entretien N°2	Directeur d'Unité Opérationnelle à la SNCF	Une jeune responsable marketing travaillant chez Uber	Jeune maghrébin conduisant un VTC via Uber	Un jeune qui s'investit de temps à autre dans la communauté
Entretien N°3	Ancienne cadre dirigeante d'une multinationale pharmaceutique	Jeune active travaillant dans le marketing chez un spécialiste du co-voiturage	Conducteur régulier via BlaBlaCar	Une grand-mère parrainée qui pose régulièrement des questions sur le forum

3. Le choix des organisations

Les entretiens qui ont été réalisés ont concerné des individus issus d'organisations différentes pour tous les salariés, et d'organisations identiques pour les indépendants et les salariés d'entreprises ubérisées. En clair, chacun des six salariés exerce sa profession dans une entreprise particulière, et chacun des trois indépendants travaille pour une entreprise ubérisée dont est issu un salarié. Quant aux trois consommateurs, ils sont tous engagés au sein de la communauté de marque en ligne de Sosh. Comme on peut le constater, il y a donc 6 (+1) entreprises différentes dans l'échantillon des personnes interviewées. Ce nombre élevé a été voulu car il est plus rigoureux d'observer plusieurs terrains par rapport à la chaîne de preuves (Yin, 2014). En revanche, comme on va le voir, ces six entreprises se scindent en deux catégories, les entreprises traditionnelles et les entreprises ubérisées. Les traits communs entre les organisations au sein d'une même catégorie permettent d'effectuer de vraies comparaisons (Eisenhardt, 1989). On est donc bien, comme précédemment pour les salariés, dans une approche comparative.

3.1. Trois entreprises traditionnelles

Trois entreprises traditionnelles, c'est-à-dire au fonctionnement classique (hiérarchie pyramidale, vente de produits/services via un mode « *brick-and-mortar* »/« *click-and-mortar* », pas de plateforme de mise en relation, etc.), ont été sélectionnées avec soin au sein de différents secteurs économiques afin d'élargir le spectre d'étude des déterminants de l'engagement des salariés et de l'influence de l'ubérisation sur ceux-ci.

La première entreprise est un opérateur de téléphonie fixe et mobile français très connu. Historiquement, cette entreprise fut publique avant d'être progressivement privatisée dans

les années 1990 et 2000. Ce changement de statut public à privé est extrêmement intéressant puisqu'il a potentiellement pu induire un changement dans les déterminants de l'engagement des salariés. Par ailleurs, l'ubérisation, même si elle ne semble pas encore véritablement toucher le *business model* de la téléphonie, véhicule un changement de valeurs et de conditions de travail qui a pu influencer l'engagement des salariés et les méthodes de management de l'entreprise.

La seconde entreprise est le groupe SNCF, et plus précisément sa filiale SNCF Voyages. Depuis sa fondation en 1937, cette organisation a toujours été publique. En conséquence, les salariés sont assimilés à des fonctionnaires et ont un statut protégé leur conférant des avantages non négligeables (protection contre les licenciements, retraite anticipée, etc.). Ce statut particulier et ses implications sont justement très intéressants à étudier par rapport aux statuts classiques des entreprises traditionnelles privées. Par ailleurs, la SNCF, dans ses méthodes de management et son organisation pyramidale est l'archétype de l'entreprise traditionnelle. De plus, le secteur du transport de voyageurs sur courte, moyenne et longue distance a été ubérisé, notamment à travers le covoiturage. Cette incursion de l'ubérisation dans ce secteur a peut-être eu un impact sur l'engagement des salariés.

La troisième entreprise est une multinationale spécialisée dans la production et la commercialisation de produits pharmaceutiques et de vaccins. Cette organisation est purement privée et l'a toujours été. Par conséquent, ses salariés ne jouissent *a priori* d'aucun avantage comparable à ceux que connaissent les salariés travaillant dans le public. Son organisation et son management sont aussi assez traditionnels. Enfin, son secteur, du fait du caractère « sensible » des produits commercialisés, n'a normalement pas encore fait l'objet d'ubérisation, la menace principale pour cette entreprise demeurant le développement des médicaments génériques. En revanche, il est tout à fait possible que la révolution comportementale de l'ubérisation ait influencé l'engagement des salariés et les méthodes de management de l'entreprise.

Ainsi, ces trois organisations sont intéressantes du fait de la diversité de leurs secteurs d'activité, de leurs différences de statut, et aussi du degré d'influence qu'exerce sur elles l'ubérisation.

3.2. Trois entreprises ubérisées et leurs plateformes

A côté des trois entreprises traditionnelles, trois entreprises ubérisées ont été observées. Pour rappel, une entreprise ubérisée est une organisation qui fonctionne fondamentalement à partir d'une plateforme en ligne (et souvent aussi à partir d'une application mobile) de mise en relation de travailleurs indépendants – sur lesquels elle prélève une commission – avec des clients particuliers ou entreprises. Plus officieusement, l'ubérisation véhicule aussi une image, des valeurs et des comportements qui mettent en avant la flexibilité, la liberté, l'immédiateté et la centralisation des intérêts de l'individu au détriment du groupe.

La première entreprise ubérisée est Y. Celle-ci est spécialisée dans la mise en relation d'étudiants, principalement issus des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, avec des entreprises de tous types souhaitant recruter – sans embaucher – des individus compétents pour des missions de courte durée. Les étudiants ont le statut d'autoentrepreneurs, sont rémunérés à chaque mission par l'entreprise et sont notés par celle-ci sur la plateforme. Y prélève une commission sur le montant de chacune des missions réalisées. Son *business model* est donc véritablement ubérisé. Mais son organisation et ses méthodes de management sont aussi influencées par l'ubérisation : exemple avec les vacances illimitées ou bien encore l'ambiance « bande de potes », sans que la fidélité à l'organisation soit pour autant une vertu cardinale.

La seconde entreprise ubérisée est Uber. Fondée en 2009 aux Etats-Unis, Uber est le modèle par excellence de l'ubérisation puisque le nom-même de ce phénomène en dérive. Son *business model* se fonde sur la mise en relation via une application mobile de chauffeurs de VTC avec des clients prenant habituellement un taxi ou n'en prenant pas auparavant. Là encore, une commission de 25% est prélevée sur le montant de chaque course. Les chauffeurs de VTC ont principalement un statut d'entreprises individuelles ou de SARL (80%), ou sont alors autoentrepreneurs. Mais l'ubérisation influence aussi l'organisation et les façons de manager dans l'entreprise, donc certainement aussi l'engagement des salariés.













La troisième entreprise ubérisée est BlaBlaCar. Partant du principe de l'économie collaborative, BlaBlaCar est une plateforme en ligne spécialisée dans le covoiturage. Elle met en relation des conducteurs, voyageant d'un point A à un point B à une heure précise et ayant une ou plusieurs places dans leur voiture, avec des individus sans voiture souhaitant effectuer ce même voyage à la même heure. La plateforme permet leur mise en contact. Les passagers participent aux frais de voyage du conducteur, ce qui permet à ce dernier de réduire ses propres frais voire de pouvoir entretenir ou faire réparer sa voiture (au bout d'un certain nombre de voyages). Une fois de plus, la plateforme prélève une commission de 20% sur chaque voyage réalisé grâce à elle. Tous les piliers de l'ubérisation semblent présents, à la seule différence que les conducteurs ne sont pas des professionnels et que leur revenu relève davantage de l'occasionnel, même si certains font plusieurs voyages par semaine. De plus, l'ubérisation semble aussi influencer l'organisation interne de l'entreprise, et peut-être même l'engagement des salariés. Enfin, le parallèle dressé avec la SNCF pourra être intéressant.

Ainsi, ces trois start-ups ubérisées opèrent dans des secteurs différents mais sont toutes emblématiques du phénomène de l'ubérisation.

3.3. Une communauté de marque en ligne

La dernière entreprise en jeu est en fait une marque de téléphonie mobile. Il s'agit de Sosh, qui a été développée par X à la fin de l'année 2011 pour contrer l'arrivée de Free sur le marché français de la téléphonie. Cette marque se différencie d'abord par le fait qu'elle vise

véritablement les « *digital natives* », et ce par le biais de différents moyens. Le premier d'entre eux est son accessibilité puisque les offres ne sont disponibles que sur Internet. De plus, elles sont sans engagement, ce qui incite davantage les clients à venir souscrire. Par ailleurs, les téléphones sont vendus sans réduction en échange d'un forfait extrêmement attractif. Enfin, ce qui fait véritablement la particularité de Sosh, c'est son forum d'entraide sur lequel les consommateurs deviennent des « consomm'acteurs » puisqu'ils peuvent discuter entre eux, poser des questions sur le fonctionnement de leur forfait, donner des idées d'amélioration, etc. Les clients peuvent aussi parrainer de nouveaux clients, tester de nouvelles offres et même chatter en ligne avec des conseillers de la marque. En somme, Sosh n'est pas qu'une marque : c'est une véritable communauté de marque en ligne.

	Entreprises traditionnelles	Entreprises ubérisées	Plateformes ubérisées	Communauté de marque en ligne
Entretien N°1				
Entretien N°2				
Entretien N°3				

Chapitre 2 : Résultats des entretiens semi-directifs

« La vérité d’hier est morte, celle de demain est encore à bâtir. Aucune synthèse valable n’est entrevue, et chacun d’entre nous ne détient qu’une parcelle de vérité. »

Antoine de Saint-Exupéry, *Lettre à un otage* (1943)

Ce deuxième et dernier chapitre de cette seconde partie du mémoire est entièrement consacré à l’exposition et à l’explication des propos recueillis à travers les entretiens semi-directifs qui ont été menés. Un premier temps sera dédié au traitement des données disponibles, en utilisant des verbatims ainsi qu’en projetant des nuages de mots symptomatiques de l’esprit et de la pensée des individus interrogés par rapport au sujet du présent mémoire. Puis, dans un second temps, on veillera à synthétiser de la manière la plus claire et précise possible l’ensemble des entretiens réalisés. Il sera fait notamment état de l’engagement au travail, de l’engagement organisationnel, et de la vision de l’ubérisation des personnes interrogées, et ce en suivant les catégories (salariés, non-salariés, etc.) explicitées dans la partie méthodologie. Ces différents propos, mis à la suite les uns des autres, pourront dès lors donner lieu à des comparaisons qui nous permettront d’apprécier enfin si oui (ou non) et dans quelle mesure l’ubérisation influence l’engagement des salariés.

I. Traitement des données

Il apparaît évident que le traitement des données constitue une partie fondamentale dans un travail de recherche. Et cela est d’autant plus important lorsque ce travail s’appuie sur une méthode qualitative de recueil des données, se fondant sur une série d’entretiens semi-directifs. Comme indiqué précédemment dans la partie méthodologie, il est question de traiter les données à partir de la méthode ancrée (Glaser & Strauss, 2012) qui correspond à une méthode inductive, où la théorie émerge des données et qui s’appuie sur une démarche circulaire de recherche où recueil et analyse s’opèrent en parallèle selon un mouvement interactif réciproque en se modifiant l’un l’autre (Méliani, 2013). Dans ce traitement des données, il sera fait état de deux outils : la mise en évidence de l’intérêt de l’utilisation des verbatims, verbatims qui seront ensuite employés pour illustrer la synthèse des entretiens ; la démonstration de la pertinence des nuages de mots et la réalisation de ces nuages à l’aide d’un logiciel pour traiter les entretiens réalisés.

1. Utilisation des *verbatim*s

Etymologiquement, le mot « verbatim » vient du nom latin *verbum* qui désigne un mot. Employé en français en tant que nom commun, il sert à désigner les mots et phrases employés naturellement par des individus lorsqu'ils s'adressent à une organisation (entreprise, Etat, etc.) ou lorsqu'ils sont interrogés par un organisme ou un chercheur au cours d'une enquête ou d'un entretien. Sont notamment analysés les verbatims issus des réponses à des questions ouvertes, et non fermées, car les réponses sont évidemment plus argumentées, plus développées et plus subtiles que de simples affirmations ou infirmations.

« L'analyse du verbatim permet par différentes méthodes (analyse lexicale, étude sémiologique, *text mining*, ...) de dégager à partir des propos tenus, les attentes, attitudes et jugements émis par la population étudiée. »⁴⁸ Dans le cadre du sujet de ce mémoire, l'analyse des verbatims permettra d'ajouter de l'authenticité aux commentaires qui seront faits dans la synthèse des entretiens pour faire émerger les facteurs éminents de l'engagement au travail et de l'engagement organisationnel des individus interrogés, ainsi que leur vision de l'ubérisation. Il sera dès lors plus aisé de comprendre l'influence véritablement exercée par l'ubérisation sur l'engagement des salariés.

Par ailleurs, dans la synthèse des entretiens réalisés, les verbatims seront écrits en italique afin de faciliter leur distinction des propos tenus par votre serviteur, et ils seront également placés entre guillemets afin de respecter le fait qu'ils ont été tenus et sont propres aux individus interrogés. Les opinions formulées dans ces verbatims n'engagent que leurs auteurs, et en aucune façon que ce soit l'auteur de ce mémoire.

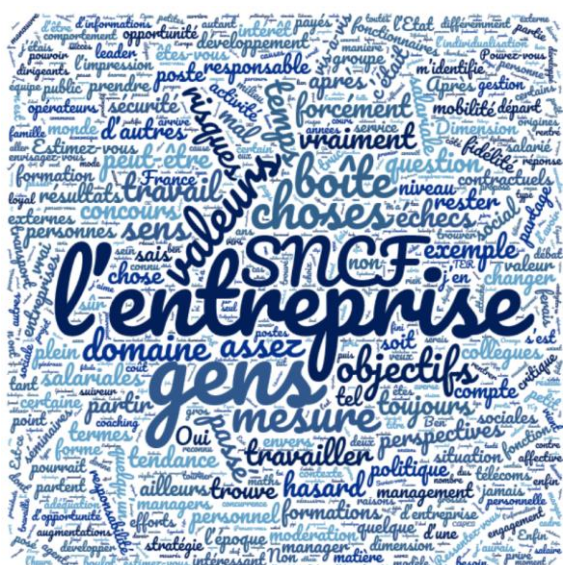
Ainsi, les verbatims permettent d'apporter d'une part une touche d'authenticité et d'autre part un éclairage bienvenu sur les conclusions élaborées à partir des entretiens réalisés.

2. Nuages de mots

L'emploi des verbatims peut être généralisé à l'ensemble des entretiens réalisés, et ce dans l'optique de faire émerger les mots ou expressions les plus utilisés par les individus interrogés. On parle alors de nuages de mots. Pour ce faire, il s'avère nécessaire de recourir à un logiciel comptabilisant la totalité des mots employés et classant ensuite les mots par nombre d'itérations. Une fois ce classement établi, le logiciel projette les mots sur un écran : les mots les plus utilisés apparaissent en gros caractères tandis que les mots les moins utilisés sont inscrits en petits caractères. Dès lors, on obtient une visualisation nominale et verbale de la pensée et de l'opinion de l'individu interrogé par rapport aux problématiques qui lui ont été posées. L'utilisation d'un logiciel rentre bien dans le cadre de la méthode ancrée même s'il ne

⁴⁸ <https://www.definitions-marketing.com/definition/analyse-du-verbatim/>

- L'engagement organisationnel :



Mots	Nombre
Entreprise	42
L'entreprise	32
Gens	30
SNCF	19
Valeurs	17
Choses	17
Mesure	16
Boîte	16
Objectifs	13
Domaine	12
Sens	12
Risques	11
Travail	11
Echecs	10
Passé	10

En ce qui concerne l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises traditionnelles, on peut penser qu'il y a une certaine adhésion des salariés vis-à-vis de leur entreprise puisque le nom SNCF revient beaucoup, tout comme les mots « valeurs » et « objectifs ». La question du sens est également abordée tout comme celle de l'interrogation par rapport au passé, aux échecs et aux risques liés au travail.

- La vision de l'ubérisation :



Mots	Nombre
L'ubérisation	38
Travail	34
L'engagement	27
Gens	27
Entreprise	22
Relation	13
Indépendants	12
Salariés	12
Uber	12
Organisationnel	11
Opportunité	11
L'entreprise	10
Technologies	10
Ubérisées	10
Travailleurs	8

Quant à l'ubérisation, les salariés d'entreprises traditionnelles semblent l'identifier à l'entreprise Uber et la considérer davantage comme une opportunité. Les indépendants et les nouvelles technologies qui sont deux des trois piliers de l'ubérisation sont clairement identifiés.

2.2. Pour les salariés d'entreprises ubérisées

Trois nuages de mots ont été réalisés pour les salariés travaillant dans des entreprises ubérisées afin de distinguer les facteurs de leur engagement au travail, les facteurs de leur engagement organisationnel, et leur vision de l'ubérisation.

- L'engagement au travail :



Mots	Nombre
Travail	73
Performance	23
Mesure	18
L'entreprise	12
Entreprise	11
Physique	11
Objectifs	10
Projets	10
Fatigue	10
Dimension	9
Boulot	8
Psychologique	7
Compétences	7
Utilité	7
Participation	6

Pour les salariés d'entreprises ubérisées, l'engagement au travail est largement lié au travail en lui-même, mais aussi à la performance, aux objectifs et aux objets. On peut remarquer que des mots non employés par les salariés d'entreprises traditionnelles sont présents tels que « compétences », « utilité », et « participation ». Cela constitue déjà une différence d'approche entre ces deux catégories de salariés.

- L'engagement organisationnel :



Mots	Nombre
Entreprise	54
Pense	24
Mesure	23
Rester	17
Valeurs	16
Travail	14
Uber	13
Travailler	12
Collègues	12
Crème	12
Responsable	11
Fidélité	11
Manager	11
Chefs	9
Partir	8

L'engagement organisationnel est perçu globalement dans ses trois dimensions par les salariés d'entreprises ubérisées. En effet, la dimension affective est symbolisée par la répétition des noms d'entreprise « Uber » et « Y ». La dimension de continuité est marquée par l'antithèse entre « fidélité » et « partir ». Et la dimension normative est en lien direct avec les mots « responsable », « manager », et « chefs ».

- **La vision de l'ubérisation :**



Mots	Nombre
L'ubérisation	30
L'engagement	26
Entreprise	16
Entreprises	14
Travail	14
Organisationnel	12
L'économie	8
Crème	8
Traditionnelle	6
Collaborative	6
Ubérisée	6
Technologies	5
Opportunité	5
Relation	5
Danger	5

Au niveau de la vision de l'ubérisation, les salariés d'entreprises ubérisées évoquent eux aussi deux des trois piliers de ce phénomène avec les mots « collaborative » et « technologies ». Ils semblent opposer les entreprises traditionnelles et ubérisées. Et apparemment ils considèrent l'ubérisation autant comme une opportunité que comme un danger.

2.3. Pour les indépendants prestataires des entreprises ubérisées

Trois nuages de mots ont été réalisés pour les indépendants prestataires des entreprises ubérisées afin de distinguer les facteurs de leur engagement au travail, les facteurs de leur engagement organisationnel, et leur vision de l'ubérisation.

- **L'engagement au travail :**



Mots	Nombre
Travail	73
Performance	21
Clients	20
Mesure	19
Missions	17
Temps	17
Travailler	16
Rapport	16
Passagers	15
Activité	12
Commentaires	10
Pouvoir	9
Fatigue	9
Plateforme	8
Business	8

Pour ce qui est de l’engagement au travail, on se rend compte là encore qu’il est lié aux caractéristiques du travail puisque les indépendants ont une approche très « *client-centric* » avec les mots « clients », « rapport », et « passagers ». La dimension cognitive n’est pas en reste avec le mot « performance », tout comme la dimension conative puisque l’implication est mise en avant avec les termes « commentaires », « fatigue » et « *business* ».

- L’engagement organisationnel :



Mots	Nombre
Entreprise	44
Crème	34
Plateforme	29
Ubérisée	27
Mesure	22
Indépendant	19
Travailler	19
Rapport	19
Clients	13
BlaBlaCar	12
Question	12
Rester	12
Commission	11
Valeurs	10
Devenir	10

Les indépendants semblent mettre en avant deux des trois dimensions de l’engagement organisationnel. La dimension affective est représentée par les noms d’entreprise « BlaBlaCar » et « Y », ainsi que par le statut d’indépendant. Mais la dimension de continuité prend également une place importante avec les mots « rester », « devenir » et « commission ».

- La vision de l’ubérisation :



Mots	Nombre
L'engagement	30
L'ubérisation	23
Travail	20
Entreprises	12
L'économie	12
Organisationnel	11
Boulot	8
Personnes	7
BlaBlaCar	7
Clients	7
Collaborative	6
Missions	6
Pouvoir	6
Technologies	5
Opportunité	5

Quant à l'ubérisation, les indépendants semblent connaître ses trois dimensions. Bien que le mot « indépendants » soit absent de la liste, le terme « missions » semble le remplacer. Et les « technologies » ainsi que l'économie « collaborative » sont clairement désignées. La présence du « pouvoir » et de l'« opportunité » traduisent une perception laudative du phénomène de l'ubérisation.

II. Synthèse des résultats

A présent que les nuages de mots ont été réalisés et décrits, il est temps de s'intéresser au contenu des entretiens semi-directifs. Pour cela une synthèse en trois parties va être présentée. Chaque partie représente un des grands aspects du sujet, à savoir l'engagement dans le travail, l'engagement organisationnel, et la vision de l'ubérisation. Chacune de ces parties sera elle-même composée de trois-sous parties représentant les trois types d'individus interrogés, c'est-à-dire les salariés d'entreprises traditionnelles, les salariés d'entreprises ubérisées, et les indépendants prestataires d'entreprises ubérisées. Cette construction permettra alors d'avoir une vision la plus exhaustive possible des résultats des entretiens. Et, par voie de conséquence, il sera ensuite plus aisé de tirer les enseignements relatifs à l'influence réelle de l'ubérisation sur l'engagement des salariés.

1. L'engagement dans le travail

Le premier grand aspect du sujet à faire l'objet d'une synthèse est l'engagement dans le travail. Comme on l'a vu dans la revue de littérature, l'engagement dans le travail est composé de trois dimensions qui sont la dimension affective – avec les caractéristiques du travail et la possibilité de faire carrière –, la dimension cognitive – avec l'éthique protestante du travail et

l'estime de soi –, et la dimension conative – avec la participation physique et psychologique. On va donc voir si cette conceptualisation de l'engagement dans le travail se vérifie dans les faits, s'il y a des différences entre les types d'individus, et au final s'il semble que l'ubérisation joue un rôle dans les variables déterminantes de cet engagement.

1.1. Pour les salariés d'entreprises traditionnelles

Avant tout, les trois salariés d'entreprises traditionnelles semblent d'accord pour définir l'engagement au travail comme étant une démarche personnelle et comme dépendant directement du travail en lui-même en matière d'intérêts et d'objectifs. La salariée de l'entreprise pharmaceutique dit d'ailleurs : « *Ah bah l'engagement au travail c'est quelque chose de personnel. [...] ce serait l'intérêt du travail, l'intérêt de ce qu'on sait faire.* » (dixit la salariée de la pharma).

➤ Dimension affective :

- **Les caractéristiques du travail :** Il apparaît que les caractéristiques du travail sont très importantes dans l'impulsion de l'engagement au travail. En effet, le salarié des télécoms souligne l'attachement à son travail au fait qu'il bénéficie d'une certaine autonomie – « *Je dirais que l'utilité, ce qui m'intéresse dans le travail en question, c'est que j'ai une autonomie quand même.* » (dixit le salarié des télécoms) –, argument repris par le salarié de la SNCF qui prend des responsabilités en tant que manager – « *j'apprécie le fait de pouvoir imprimer sa vision du management, c'est-à-dire une vision [...] très responsabilisante* » (dixit le salarié de la SNCF). Quant à la salariée du groupe pharmaceutique, elle évoque la complémentarité avec ses collègues – « *Il se trouve que le président qui était quelqu'un que j'admirais énormément, avait de grosses connaissances stratégiques.* » (dixit la salariée de la pharma).
- **La possibilité de faire carrière :** L'engagement dans la carrière est prouvé à la fois par la longévité dans l'entreprise – « *Alors comme j'ai passé 30 ans dans la même entreprise, même si elle a fusionné plusieurs fois, j'étais extrêmement attachée à l'entreprise.* » (dixit la salariée de la pharma) – et par l'enchaînement cadencé de postes valorisants – « *Et depuis que j'ai intégré la SNCF, j'ai une alternance de postes de managers et de postes fonctionnels qui me permettent à la fois de ne pas me lasser et de garder un contact avec le terrain, fort. [...] C'est vrai que moi en moyenne j'ai fait 3 ans par poste, c'est très peu quoi, c'est très peu.* » (dixit le salarié de la SNCF).

Ainsi, il semble que la dimension affective de l'engagement au travail des salariés d'entreprises traditionnelles provienne principalement de l'autonomie et de l'intérêt propres au travail effectué et de la possibilité d'enchaîner des postes de plus en plus valorisants.

➤ Dimension cognitive :

- **L'éthique protestante du travail** : On peut remarquer que l'engagement au travail est ici suscité par le devoir que le salarié s'impose de rendre un travail de qualité et qui dépasse les objectifs – « *Alors je préfère dépasser les objectifs que les atteindre.* » (dixit le salarié de la SNCF). Mais il peut aussi provenir d'un pur intérêt pécuniaire – « *Donc comme je voulais les plus grosses primes, j'atteignais mes objectifs.* » (dixit la salariée de la pharma).
- **L'estime de soi** : L'engagement au travail dépend aussi largement de l'estime de soi qui découle de la confiance engrangée suite aux performances réalisées, c'est-à-dire à l'atteinte voire au dépassement des objectifs – « *Les objectifs, il y avait des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour chaque personne. J'étais évaluée sur les objectifs globaux de la société, à 50%, et à 50% sur mes objectifs personnels. [...] Donc si je suis restée quinze ans, c'est que j'atteignais mes objectifs.* » (dixit la salariée de la pharma).

Ainsi, la dimension cognitive de l'engagement au travail des salariés traditionnels dépend pour beaucoup de la volonté de bien faire de l'individu mais aussi de l'atteinte de ses objectifs.

➤ **Dimension conative :**

- **La participation physique** : L'engagement au travail entraîne mais est aussi causé par une fatigue physique positive, c'est-à-dire utile d'après le salarié – « *Donc oui ce que j'ai ressenti pendant la majorité de la période de travail, c'était du positif.* » (dixit la salariée de la pharma). Mais, au contraire, une fatigue physique négative nuit à l'engagement au travail – « *des réunions de team building, des choses comme ça qui sont un peu désuètes parfois [...]. Cela peut générer une fatigue nerveuse parce que c'est des conneries quoi.* » (dixit le salarié des télécoms).
- **La participation psychologique** : Quant à l'implication psychologique, c'est-à-dire la motivation, elle est fondamentale pour intéresser le salarié et l'engager dans son travail – « *Je suis très motivé par mon travail parce qu'il y a un phénomène de nouveauté, parce qu'il y a une implication humaine forte et parce qu'il y a des enjeux de qualité de service qui sont importants pour la boîte.* » (dixit le salarié de la SNCF) –, ce qui a pour conséquence de l'inciter à améliorer sa façon de travailler – « *Il y a à chaque fois un investissement psychologique, d'amélioration, des choses comme ça.* » (dixit le salarié des télécoms).

Ainsi, il semble que la dimension conative de l'engagement au travail des salariés d'entreprises traditionnelles soit impulsée par un investissement physique positif et une grande motivation.

Au global, on se rend compte que l'engagement au travail des salariés d'entreprises traditionnelles repose sur une identification au travail accompli, la volonté de performer et l'implication physique et psychologique.

1.2. Pour les salariés d'entreprises ubérisées

A priori, les salariés d'entreprises ubérisées semblent donner une définition de l'engagement au travail proche de celle formulée par les salariés d'entreprises traditionnelles puisqu'ils affirment qu'il revêt un caractère personnel d'implication dans son travail suscité par le management – « *L'engagement au travail, c'est, ouais, l'implication personnelle que peut avoir un employé envers son employeur et sa mission. [...] je pense qu'il y a beaucoup des techniques managériales et la manière dont sont managées les équipes.* » (dixit la salariée de Uber).

➤ **Dimension affective :**

- **Les caractéristiques du travail :** L'engagement au travail dépend beaucoup de l'exercice d'un métier-passion – « *Donc oui, la comm', ça me ressemble.* » (dixit le salarié de Y) – qui de surcroît correspond aux compétences de l'individu – « *C'est un type de job assez complet qui demande des compétences à la fois analytiques, créatives.* » (dixit la salariée d'Uber). Cependant, la possibilité de relever des challenges – « *[...] c'est des environnements très challengeants et très stimulants, et je pense que c'est quelque chose que j'ai besoin.* » (dixit la salariée d'Uber) – et d'organiser sa journée comme souhaité – « *Pas de journée type, dépend des projets du moment, certaines semaines que macro, d'autres qu'opérationnelles, d'autres un mix des 2.* » (dixit la salariée du covoiturage) – semblent également primordiaux.
- **La possibilité de faire carrière :** La volonté de poursuivre dans son travail est influencée principalement par l'épanouissement de l'individu – « *Et tu me parles d'épanouissement... mais c'était ça le problème : je n'étais pas épanoui.* » (dixit le salarié de Y) – et par la fierté d'exercer sa mission – « *[...] c'est aujourd'hui une des entreprises qui est à la pointe de la technologie, et pouvoir faire partie de cette aventure malgré les regards extérieurs qui sont pas toujours faciles à gérer, c'est quelque chose dont je suis assez fière parce que je crois plutôt à la mission de l'entreprise aujourd'hui.* » (dixit le salarié d'Uber).

Ainsi, la dimension affective de l'engagement au travail des salariés d'entreprises ubérisées est stimulée essentiellement par la possibilité d'exercer un métier-passion challengeant et par un épanouissement réel de l'individu.

➤ **Dimension cognitive :**

- **L'éthique protestante du travail :** L'engagement dans le travail est suscité par la volonté de prouver sa valeur à soi-même et aux autres – « *Euh je suis quelqu'un de très attachée de manière générale à la performance, [...] pour prouver ma valeur.* » (dixit la salariée d'Uber) – ainsi que par un souhait de rendre service – « *Oui, c'est important pour moi de bien faire mon boulot [...] comme je voulais rendre service.* » (dixit le salarié de Y).
- **L'estime de soi :** Mais l'engagement dans le travail dépend aussi de la confiance en soi engrangée par le salarié à partir de la reconnaissance de sa performance par son manager – « *Mais les deux cofondateurs [...] je trouvais que c'était assez subjectif.* » (dixit le salarié de Y) –, performance mesurée généralement à titre individuel – « *la*

manière dont on performe est vraiment gérée de manière individuelle et pas en comparaison avec les autres » (dixit la salariée d'Uber).

Ainsi, la volonté de performer pour soi et pour les autres ainsi que la reconnaissance de la performance sont les deux composantes de la dimension cognitive de l'engagement au travail des salariés d'entreprises ubérisées.

➤ **Dimension conative :**

- **La participation physique :** Pour que l'implication physique soit importante et continue, il s'avère nécessaire de proposer un environnement de travail attrayant – *« De ce point de vue-là, on était plutôt gâtés avec nos bureaux : on avait la clim', des fontaines d'eau pour boire, des machines à café, des poufs pour se reposer quand on voulait, et même un baby-foot. »* (dixit le salarié de Y) – associé à un équilibre de vie professionnelle/vie privée – *« rémunération basse, horaires importants et changements de direction au niveau du top management très fréquents. »* (dixit la salariée du covoiturage).
- **La participation psychologique :** Au niveau de l'implication psychologique, celle-ci dépend d'une part de l'exercice précédent de l'activité des indépendants prestataires – *« En plus, j'avais l'avantage d'avoir été à la place des étudiants autoentrepreneurs [...]. Je connais très bien les avantages et les inconvénients de ces missions. »* (dixit le salarié de Y) – et d'autre part du sentiment de devoir améliorer sa façon de travailler – *« Constamment dans l'amélioration : changements fréquents de méthodes de travail, partage de ressources, amélioration de compétences techniques, etc. »* (dixit la salariée de BlaBlaCar).

Ainsi, la dimension conative de l'engagement au travail des salariés d'entreprises ubérisées est liée à la fois à la qualité des conditions de travail et à la connaissance de l'activité supervisée.

Au global, on se rend compte que l'engagement au travail des salariés d'entreprises ubérisées repose sur l'exercice d'un métier-passion dans un cadre attrayant, la reconnaissance de la performance réalisée pour soi et pour les autres, et la connaissance de l'activité supervisée.

1.3. Pour les indépendants prestataires des entreprises ubérisées

Pour les indépendants prestataires des entreprises ubérisées, l'engagement dans le travail semble se résumer au sens – *« l'opportunité de faire des choses qui nous plaisent, et surtout d'en connaître, de savoir à quoi ça sert au final. »* (dixit l'indépendante de Y) – et à l'impact *« Je pense que si la personne s'aperçoit qu'elle fait un boulot utile et qu'en plus elle le fait bien, ça peut lui donner confiance et l'aider à progresser. »* (dixit l'indépendant de BlaBlaCar) que peut avoir le travail ou l'activité. Cela rejoint l'intérêt du travail cité par les salariés

d'entreprises traditionnelles, mais ne recoupe pas vraiment l'implication managériale suscitée par le management mise en avant par les salariés d'entreprises ubérisées.

➤ **Dimension affective :**

- **Les caractéristiques du travail :** C'est surtout la possibilité d'être son propre patron et de travailler où on veut, quand on veut et comme on veut qui plaît aux indépendants – « *Il n'y a aucune journée-type, et c'est ça le gros avantage de travailler en freelance, [...] le fait d'être son propre patron, de pouvoir travailler chez soi ou de n'importe où, travailler dans le train.* » (dixit l'indépendante de Y) – sans oublier pour autant la valorisation intrinsèque de ce travail qui permet parfois de sortir de situations sociales compliquées – « *Bah évidemment que je le valorise mon travail. Comme je te disais, grâce à ce taff je m'occupe, et puis je rends service aux autres. Ça m'a permis de sortir de la merde dans laquelle j'étais [...]* » (dixit l'indépendant de Uber).
- **La possibilité de faire carrière :** L'engagement dans la carrière semble diverger entre d'une part ceux qui restent indépendants ou le redeviendront un jour – « *Je sais que plus tard je vais me remettre à mon compte parce que j'adore ça [...]* » (dixit l'indépendante de Y) – et ceux qui considèrent ce travail comme une étape ou un tremplin – « *Je me dis aussi que ça peut me servir plus tard si jamais ça me soûle de conduire et que je veux faire un autre boulot.* » (dixit l'indépendant de Uber).

Ainsi, la possibilité d'être maître de son travail, qui plus est valorisant, et le choix de pouvoir s'en servir comme bon nous semble sont les deux traits de la dimension affective de l'engagement au travail des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées.

➤ **Dimension cognitive :**

- **L'éthique protestante du travail :** La volonté de bien faire son travail ne semble pas émanée de valeurs inculquées mais apparaît uniquement en lien avec le désir de perpétuer son activité et de se faire plus d'argent – « *Attachée à l'amélioration de ma performance ? Au niveau de l'amélioration, ouais. Je trouve que c'est important parce que ça permet déjà de se mettre plus en avant par rapport au client, mais aussi ça permet de pratiquer un tarif un peu plus élevé on va dire.* » (dixit l'indépendante de Y).
- **L'estime de soi :** La confiance en soi n'est pas issue de la reconnaissance de la performance par le management mais de celle des clients – « *[...] je dirais que c'est par rapport aux commentaires et aux bonnes notes que j'ai eus [...]* » (dixit l'indépendante de Y). Et le *benchmarking* avec les autres indépendants n'apparaît pas comme un critère déterminant – « *Ma perf', elle dépend que de moi, de ma motivation et de la demande des clients. Ce que font les autres VTC, je regarde pas trop.* » (dixit l'indépendant de Uber).

Ainsi, la dimension cognitive de l'engagement au travail des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées s'appuie essentiellement sur l'attrait vénal du travail et la reconnaissance par les clients de la performance réalisée.

➤ **Dimension conative :**

- **La participation physique** : Là aussi, l'attrait vénal du travail peut pousser les indépendants à travailler au-delà du raisonnable – « *Parce que le point négatif d'être en freelance, c'est d'avoir quelque part une tendance à travailler plus, parce que plus on travaille, plus on va gagner d'argent derrière, et plus on va avoir de bons commentaires, plus on va trouver des clients facilement derrière.* » (dixit l'indépendante de Uber) – sauf pour ceux qui considèrent le travail comme une activité périphérique – « *Je ne ressens pas vraiment de fatigue, hormis celle causée par la concentration liée à la conduite.* » (dixit l'indépendant de BlaBlaCar).
- **La participation psychologique** : Encore et toujours, l'attrait de l'argent semble influencer à la hausse l'implication psychologique des indépendants – « *Ça va dépendre en fait des missions que je prends, mais globalement je trouve que je suis assez investie dans mon travail.* » (dixit l'indépendante de Y) – qui cherchent surtout à perpétuer leur activité – « *Comme je te disais le seul truc qu'on peut améliorer, c'est le service du client pour qu'il nous reprenne d'autres fois.* » (dixit l'indépendant de Uber).

Ainsi, pour les indépendants prestataires d'entreprises ubérisées qui considèrent leur travail comme leur unique source de revenus, l'attrait vénal semble être le seul moteur de la dimension conative de leur engagement au travail.

Au global, on se rend compte que l'engagement au travail des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées repose sur la maîtrise totale de l'exercice de son travail, la reconnaissance par les clients de la performance réalisée, et l'appât du gain.

2. L'engagement organisationnel

Le second grand aspect du sujet à faire l'objet d'une synthèse est l'engagement organisationnel. Comme on l'a vu dans la revue de littérature, l'engagement organisationnel est composé de trois dimensions qui sont la dimension affective – avec les variables sociodémographiques et personnelles, et les caractéristiques de l'emploi –, la dimension de continuité – avec les perspectives et avantages à rester, et les alternatives –, et la dimension normative – avec les processus de socialisation *ex ante* à l'emploi, et les investissements organisationnels à l'endroit des salariés. On va donc voir si cette conceptualisation de l'engagement organisationnel se vérifie dans les faits, s'il y a des différences entre les types d'individus, et au final s'il semble que l'ubérisation joue un rôle dans les variables déterminantes de cet engagement.

2.1. Pour les salariés d'entreprises traditionnelles

Les salariés d'entreprises traditionnelles envisagent l'engagement organisationnel à la fois comme une conséquence issue d'un apport de l'entreprise aux salariés – « *L'engagement*

organisationnel, c'est ce que tu peux en obtenir comme satisfaction aussi bien économique qu'humaine, que le bien-être. » (dixit la salariée de la pharma) – et comme un comportement d'adhésion aux valeurs et à la stratégie de l'entreprise – « *Une stratégie claire pour l'organisation et des valeurs qui correspondent aux salariés, voilà, qui suscitent l'adhésion, donc ça c'est pour la partie « organisationnel ».* » (dixit le salarié de la SNCF).

➤ **Dimension affective :**

- **Les variables sociodémographiques :** L'organisation dans laquelle travaillent les salariés semble être soit le fruit du hasard – « *(Si) Ce n'était pas cette entreprise, c'était une autre entreprise puisque c'était la fonction publique.* » (dixit le salarié des télécoms) – soit l'aboutissement d'une réflexion – « *Moi j'étais, en tant qu'étudiant, j'ai fait des études de transport. J'étais intéressé par la notion de transport, et de transport de voyageurs, en fait de mobilité pour le dire différemment.* » (dixit le salarié de la SNCF). Par ailleurs, les salariés apparaissent pour la plupart grégaires et aiment travailler en groupe – « *Je dirais que je suis plutôt un animal social. Non, je ne pourrais pas travailler seul. Le travail en équipe c'est fondamental, l'échange, non plutôt en groupe.* » (dixit le salarié de la SNCF).
- **Les caractéristiques de l'emploi :** Ce qu'apprécient les salariés engagés, c'est d'abord la sécurité de leur emploi – « *Donc le premier truc qui était important, c'était la sécurité de l'emploi.* » (dixit le salarié des télécoms). Ensuite, les avis divergent, mais on remarque tout de même un certain attachement à l'entreprise – « *j'étais extrêmement attachée à l'entreprise. Cela, ça fait partie des gens de ma génération* » (dixit la salariée de la pharma) – ainsi qu'une identification aux objectifs de l'entreprise – « *Alors ça, je m'identifie de manière assez simple, si je puis dire* » (dixit le salarié de la SNCF) – et un sentiment de responsabilité dans les résultats de l'entreprise – « *Ben oui, en fait. Je me sens responsable de 200 bonhommes.* » (dixit le salarié de la SNCF).

Ainsi, la dimension affective de l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises traditionnelles fait référence au choix de l'organisation, à l'appréciation du travail en groupe, à la sécurité de l'emploi et à l'identification aux objectifs de l'entreprise.

➤ **Dimension de continuité :**

- **Les perspectives et avantages à rester :** L'âge joue un rôle déterminant dans le choix de rester ou de partir de l'organisation. Pour les salariés jeunes, la décision de rester se prend suite à une crainte de dévalorisation à l'extérieur et à une croyance dans la progression au sein de l'organisation – « *je ne suis pas sûr qu'un cadre SNCF soit « bankable » à la hauteur de ce qu'il est capable de faire dans le privé. [...] il y a encore des échelons à gravir à la SNCF, toujours, c'est l'intérêt des grosses boîtes, qu'on est jamais arrivé au sommet* » (dixit le salarié de la SNCF). Pour les salariés âgés, il est plus confortable de rester à leur poste jusqu'au départ à la retraite – « *Alors il y avait un certain confort à rester dans l'entreprise parce que je connaissais beaucoup de personnes et c'était plus simple pour moi, à partir de cinquante ans on ne se déplace pas comme ça sur le marché.* » (dixit la salariée de la pharma).

- **Les alternatives** : Les salariés ont tendance à considérer les opportunités extérieures d'un point de vue plutôt négatif, soit parce qu'ils pensent que leur situation est meilleure que celle qu'ils trouveraient ailleurs – « *Donc les gens d'X finalement ils ont peu de mobilité vers les autres opérateurs. Parce que les opérateurs, soit ils paient moins, soit il y a des conditions sociales qui sont moins avantageuses.* » (dixit le salarié des télécoms) –, soit parce qu'ils sont tellement épanouis qu'ils ne pensent même pas à partir ailleurs – « *Une opportunité chez un concurrent ? Alors les opportunités, pour les voir il faut les chercher, c'est-à-dire que mes concurrents, ils ne m'ont pas approché parce qu'ils savaient que je ne serais pas partie.* » (dixit la salariée de la pharma).

Ainsi, l'âge, la marge de progression dans la hiérarchie et la situation actuelle sont les principaux traits de la dimension de continuité de l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises traditionnelles.

➤ **Dimension normative :**

- **Les processus de socialisation *ex ante* à l'emploi** : L'engagement envers l'organisation est fortement déterminé d'une part par la construction et le partage des valeurs entre tous les salariés de l'entreprise qui forment un corps social uni – « *Donc c'étaient des valeurs qui étaient construites avec les salariés. Et ensuite les valeurs étaient discutées avec l'ensemble de l'entreprise, et après on mesurait l'impact de ces valeurs par des enquêtes annuelles ou biennuelles.* » (dixit la salariée de la pharma) –, et d'autre part par l'identification à l'ADN de l'entreprise – « *D'abord, on travaille sur du service public en règle générale, même si c'est une activité rémunérée, c'est une activité de service public. Donc ça, ça a une valeur en soi qui n'est pas négligeable, et moi qui m'intéresse en réalité. [...] Je pense que j'aurais plus de mal [...] à vendre des baskets ou à vendre des objets de consommation du quotidien qui sont pour moi peut-être moins utiles* » (dixit le salarié de la SNCF).
- **Les investissements organisationnels à l'endroit des salariés** : Les salariés sont plutôt partagés sur le management car certains le critiquent – « *il y a une modération salariale qui est justifiée et au-dessus de nous, si vous voulez, sur les dirigeants, pour les dirigeants cette modération salariale elle n'est pas appliquée.* » (dixit le salarié des télécoms) – tandis que d'autres le plébiscitent – « *Il me satisfait parce qu'il donne des objectifs clairs et une attitude importante. J'ai une certaine autonomie et pourtant j'ai des objectifs clairs. Il donne une vision objective de mes succès et de mes échecs.* » (dixit le salarié de la SNCF). Au niveau de l'investissement de l'organisation à leur égard, tous affirment que l'entreprise leur a permis de grandir – « *Ben ouais c'est là que les groupes qui ont de l'argent te font des trucs extraordinaires à ce niveau. Tous les salariés bénéficiaient d'une formation de grande qualité. Et ça, c'est une grosse partie de la motivation de ma génération.* » (dixit la salariée de la pharma) – et ils lui en sont reconnaissants sans pour autant ressentir systématiquement une forme de devoir de fidélité – « *Si je devais demain quitter l'entreprise, [...] je le ferais sans état d'âme. Mais c'est pas tout à fait juste. J'aurais toujours quand même une petite difficulté peut-être*

à le réaliser parce que c'est une entreprise qui est très attachante et qui est, comment dire, qui est très inclusive. » (dixit le salarié de la SNCF).

Ainsi, la dimension normative de l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises traditionnelles est très liée au partage et à l'identification aux valeurs de l'entreprise et à la reconnaissance des investissements consentis par l'organisation pour les faire progresser.

Au global, on se rend compte que l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises traditionnelles repose sur le choix d'une organisation et de ses avantages, l'appréciation de sa situation professionnelle actuelle, l'identification aux valeurs de l'entreprise et à la reconnaissance des investissements consentis à leur égard.

2.2. Pour les salariés d'entreprises ubérisées

L'engagement organisationnel fait l'objet d'une définition, par les salariés d'entreprises ubérisées, qui est extrêmement proche de celle formulée par les salariés d'entreprises traditionnelles car les premiers affirment que cela correspond à la fois à ce que l'entreprise fait pour ses salariés – *« je pense que c'est plutôt lié à ce que l'entreprise représente pour toi en matière de valeurs et de projet, et aussi ce qu'elle fait pour toi par exemple pour t'aider à progresser ou à performer. »* (dixit le salarié de Y) – et à l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise – *« beaucoup de communication pour que les employés se sentent alignés avec les valeurs de l'entreprise, les objectifs de l'entreprise, et qu'ils s'y retrouvent. »* (dixit la salariée de Uber).

➤ Dimension affective :

- **Les variables sociodémographiques :** L'engagement organisationnel est souvent suscité par l'éducation reçue dans l'enfance – *« Mes parents m'ont inculqué plusieurs valeurs [...] travailler pour pouvoir réussir et [...] faire preuve de générosité. [...] J'ai travaillé pour m'en sortir et Y m'a donné ce coup de pouce qui m'a aidé. Alors j'ai décidé de me mettre à travailler pour eux, et pour à mon tour aider les autres. Donc oui, en y réfléchissant, l'éducation que j'ai reçue a vraiment influencé mon choix d'entreprise. »* (dixit le salarié de Y) – et/ou par les centres d'intérêt ainsi que les modèles sociaux – *« Le goût pour la Tech, je pense pas que ce soit particulièrement lié à mes origines sociales, c'est plutôt un goût personnel que j'ai développé au fur et à mesure des années. [...] l'aspect marketing me vient beaucoup de ma mère parce que c'est là-dedans qu'elle travaillait à l'origine »* (dixit la salariée de Uber).
- **Les caractéristiques de l'emploi :** On se rend compte que ce qui importe généralement, c'est la possibilité de travailler en groupe – *« Mais c'est vrai que lorsqu'on est plusieurs, l'ambiance est plus cool et on peut brainstormer. »* (dixit le salarié de Y) –, le fait d'avoir de l'autonomie – *« En matière d'autonomie, à 100% oui. »* (dixit la salariée de Uber) – et surtout l'appartenance à une entreprise d'envergure et

qui a des ambitions – « *C'est une des entreprises qui a la croissance la plus rapide actuellement et qui est à la pointe de la technologie. [...] je trouve qu'Uber a des ambitions très positives sur l'impact qu'ils peuvent avoir dans le monde et la volonté d'avoir un impact dans le monde qui sont souvent mal perçus par les regards extérieurs. Mais cette envie d'impact, qu'on retrouve beaucoup quand on parle avec n'importe quel salarié d'Uber, est très vraie.* » (dixit la salariée de Uber).

Ainsi, l'éducation et les centres d'intérêt ainsi que l'autonomie et l'appartenance à une entreprise ambitieuse sont les quatre moteurs de la dimension affective de l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises ubérisées.

➤ **Dimension de continuité :**

- **Les perspectives et avantages à rester :** Quelle que soit leur appréciation de leur travail et de leur entreprise, il apparaît que les salariés d'entreprises ubérisées ne s'interdisent pas du tout de quitter l'entreprise. Pour les uns, c'est à cause du management et de l'ambiance – « *Et puis en fait tout le monde jouait à une sorte de jeu dans cette boîte, un jeu inventé par les deux chefs et dont ils étaient les marionnettistes. En gros, pour véhiculer une image parfaite, on était tous obligés de porter un pull avec la marque de la boîte. Ça faisait plus « corporate » et ça donnait l'impression qu'on était une grande famille... Un spectacle pitoyable.* » (dixit le salarié de Y) –, tandis que pour les autres, c'est en fonction des opportunités qui se présenteront – « *Je pense avoir l'opportunité de croître à l'origine plus vite chez Uber, quitte à partir plus tard. Mais directement après... je pense que ça serait plus simple de rester ici. Mais ça dépendra aussi de l'offre qu'on me fera évidemment.* » (dixit la salariée de Uber).
- **Les alternatives :** La majorité des salariés estime que les perspectives de promotion sociale – « *On avait tous un poste assigné, mais compte tenu de notre petit nombre, il n'y avait qu'une personne par fonction et pas de grade, donc aucune perspective de promotion. Moi, honnêtement, je ne m'y suis pas trop fait.* » (dixit le salarié de Y) – ou salariale – « *Perspectives salariales meilleures ailleurs oui. [...] 3 promotions en 2 ans : promotion en matière de projets mais peu de promotion salariale.* » (dixit la salariée de BlaBlaCar) – seraient meilleures ailleurs.

Ainsi, la dimension de continuité de l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises ubérisées semble assez faible en raison d'une inadaptation au fonctionnement social des start-ups et d'un manque de perspectives de promotion sociale et/ou salariale.

➤ **Dimension normative :**

- **Les processus de socialisation *ex ante* à l'emploi :** Une vraie différence se remarque au niveau de l'adhésion aux valeurs de l'entreprise puisque les salariés, pour certains tout au moins, rejettent fermement les valeurs officieuses qui semblent contre-productives – « *Les valeurs de Y, c'était officiellement la liberté, la flexibilité et la générosité. Mais officieusement, c'était plutôt l'inverse... dans l'entreprise j'entends,*

puisque tout le monde était individualiste, égoïste et faux-jeton, et que les chefs t'encadraient à partir du moment où ils estimaient que tu ne faisais pas du bon boulot. » (dixit le salarié de Y) – alors qu'ils adhèrent totalement aux valeurs officielles et aux objectifs de l'entreprise – « [...] la volonté d'avoir un impact positif sur le monde, et de mettre la technologie au service de besoins physiques. Et ça, c'est assez important et je m'y reconnais beaucoup. [...] Donc aujourd'hui, je pense avoir en effet un peu le besoin de défendre mon travail et mon entreprise auprès des autres. » (dixit la salariée de Uber).

- **Les investissements organisationnels à l'endroit des salariés :** La question des investissements organisationnels est là aussi variable selon les cas car certains estiment que le management a été partial – « *Et au niveau des formations proposées, ça, c'était réservé aux salariés méritants selon l'appréciation des deux cofondateurs. Les formations constituaient une récompense et non une aide fournie pour être plus performant. C'est quand même assez différent comme façon de voir les choses.* » (dixit le salarié de Y) –, tandis que d'autres lui reconnaissent de nombreuses vertus – « *mon manager direct me valorise très bien dans l'équipe et me donne dès le début beaucoup de responsabilités, et j'aime plutôt ses manières managériales, [...] il y a tout un système qui nous impose de nous fixer des objectifs personnels et des objectifs professionnels, et donc une volonté de faire grandir ses employés.* » (dixit la salariée de Uber). En revanche, malgré ces investissements parfois importants, le sentiment d'obligation est inexistant – « *Formation data toutes les semaines (1h). Formations à la demande. Possibilité de prendre du temps pour apprendre compétence particulière. [...] Aucun sentiment d'obligation et de fidélité.* » (dixit la salariée de BlaBlaCar).

Ainsi, malgré une adhésion forte aux valeurs officielles de l'entreprise et une reconnaissance des investissements humains consentis par l'entreprise, la dimension normative de l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises ubérisées semble chancelante en raison de l'inexistence de tout sentiment de devoir et de fidélité.

Au global, on se rend compte que l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises ubérisées repose essentiellement sur une forte dimension affective liée aux centres d'intérêt des salariés et aux ambitions de l'entreprise. En revanche, la dimension de continuité semble assez faible à cause de la croyance selon laquelle la situation serait meilleure ailleurs, et la dimension normative est elle aussi peu pertinente car les salariés ne ressentent pas de sentiment de devoir envers leur entreprise malgré le fait qu'ils reconnaissent souvent qu'elle les fait progresser.

2.3. Pour les indépendants prestataires des entreprises ubérisées

A la différence des salariés, les indépendants prestataires des entreprises ubérisées définissent l'engagement organisationnel comme provenant d'un rapport donnant-donnant

entre l'organisation et ses travailleurs. D'un côté, c'est le fait que les travailleurs allouent leurs ressources à l'organisation – « *C'est le fait de se donner un maximum je dirais pour l'organisation pour laquelle on travaille, plus que pour le travail en lui-même.* » (dixit l'indépendante de Y) –, et d'un autre côté, c'est tout ce que l'entreprise investit pour le bien-être des travailleurs – « *l'engagement organisationnel, c'est peut-être ce que ta boîte fait pour toi, pour que tu te sentes bien, etc.* » (dixit l'indépendant de Uber).

➤ **Dimension affective :**

- **Les variables sociodémographiques :** Il apparaît certain que les indépendants ne décident pas de travailler via une plateforme parce qu'ils auraient des affinités avec l'entreprise qui la gère. Les motifs sont presque toujours purement financiers – « *[...] bah il y avait les frais de scolarité déjà à payer par mes parents, et ça m'embêtait un peu de ce point de vue-là... Surtout j'avais besoin de garder mon indépendance financière pour pouvoir payer mon loyer toute seule, mes factures, etc.* » (dixit l'indépendante de Y) – ou liés à des considérations pratiques – « *C'est à la fois un choix et une contrainte quoi. T'sais quand j'étais dans ma cité, je trouvais pas de boulot. Les recruteurs, dès qu'ils voyaient mon nom et mon adresse, bah ils jetaient mon CV à la poubelle.* » (dixit l'indépendant de Uber).
- **Les caractéristiques de l'emploi :** Ce qui plaît aux indépendants, c'est leur externalisation par rapport à la structure organisationnelle puisqu'ils apprécient le management distancié – « *Je sais pas si on peut vraiment parler de management, mais dans tous les cas l'équipe est vraiment très sympathique. Il y a une prise en charge qui est quand même plutôt bien.* » (dixit l'indépendante de Y) – et l'autonomie qui en découle – « *Mais j'aime pas qu'on me donne des ordres et je préfère gérer mon emploi du temps moi-même, donc ouais plutôt indépendant.* » (dixit l'indépendant de Uber). En revanche, la connaissance et l'adhésion aux objectifs de l'entreprise sont peu développées – « *Après, ta question sur les objectifs et les résultats, oui et non. Quelque part, c'est pas mon problème de savoir ce que fait Uber. Je suis là pour gagner de la tune et servir des clients.* » (dixit l'indépendant de Uber).

Ainsi, la dimension affective de l'engagement organisationnel des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées semble tronquée car ceux-ci sont engagés envers leur statut d'indépendant et non envers l'organisation qu'ils choisissent par défaut et dont ils ne s'identifient pas aux objectifs.

➤ **Dimension de continuité :**

- **Les perspectives et avantages à rester :** On comprend que la situation des indépendants est majoritairement temporaire en raison des inconvénients en matière de stabilité sociale – « *Dans la mesure où j'apprécie énormément de travailler en totale autonomie et le fait de choisir moi-même mes missions, d'être en contact direct avec les clients, etc., je trouve ça très stimulant. Après il y a quand même pas mal d'inconvénients, étant donné qu'on n'a aucune stabilité. On n'a pas de congés payés, on ne cotise pas pour la retraite ou quoi que ce soit, et de ce point de vue-là, le statut*

de salarié a quand même un avantage. » (dixit l'indépendante de Y) –, ou parce qu'elle ne constitue qu'une étape dans la vie de l'individu – « Bah tant que j'ai pas au moins remboursé le prêt de ma caisse, je suis obligé de continuer à être chauffeur. Et pis je voudrais mettre un peu d'argent de côté au cas où. Et pis aussi comme je te disais, j'espère que cette expérience va me permettre de prouver ma valeur aux autres recruteurs. Donc je postulerais ailleurs quand je commencerai à en avoir marre, tout en gardant ce job parce que j'ai aucune garantie que les employeurs changent d'avis. » (dixit l'indépendant de Uber).

- **Les alternatives :** Quant aux alternatives, c'est-à-dire être salarié, les indépendants sont conscients que, malgré ses désavantages en matière d'autonomie et de hiérarchie, la situation salariale procure des avantages qui s'avèrent indispensables pour construire une vie de famille cohérente et stable – « Je suis satisfait de ce que je gagne... mais ouais je me fais pas d'illusion : je gagnerais mieux ma vie et je ferais moins d'heures par jour si j'étais salarié dans une boîte classique. » (dixit l'indépendant de Uber). Un retour au statut de freelance peut être envisagé à l'issue d'une carrière salariale – « Pour l'instant, ce que je pense faire, c'est rester 2-3 ans en audit, après basculer en conseil, soit toujours chez Deloitte, soit chez un autre cabinet, et ensuite je me remettrai à mon compte. » (dixit l'indépendante de Y).

Ainsi, nonobstant les avantages inhérents à la situation de freelance, la précarité réelle des indépendants les pousse à poursuivre leur activité tant qu'ils n'ont pas la possibilité d'être salariés. Autrement dit, la dimension de continuité de l'engagement organisationnel des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées semble très faible.

➤ **Dimension normative :**

- **Les processus de socialisation *ex ante* à l'emploi :** Les indépendants semblent adhérer totalement aux valeurs officielles véhiculées par les entreprises ubérisées qui sont l'indépendance – « Je dirais l'indépendance, enfin le fait que les étudiants ont vraiment les capacités de répondre aux besoins des entreprises, et c'est tout cet aspect d'entrepreneuriat qu'ils mettent en avant. » (dixit l'indépendante de Y) –, la liberté – « Bref tout le monde est libre quoi. C'est ça qu'est cool et c'est ça qui me plaît : c'est toi qui décides. On te donne pas d'ordres, on te fixe que les prix et la commission, sauf que tu le sais avant de rentrer, donc t'acceptes ou pas. » (dixit l'indépendant de Uber) –, et le partage – « Là comme ça je dirais le partage et la solidarité puisque c'est l'essence même du covoiturage. [...] En tout cas, j'adhère totalement à ces valeurs-là. » (dixit l'indépendant de BlaBlaCar).
- **Les investissements organisationnels à l'endroit des salariés :** Les investissements de l'organisation envers ses indépendants semblent au mieux très limités, au pire inexistant – « En fait, ils font juste « la mise en relation » entre les étudiants freelance et les personnes qui ont des besoins. [...] Enfin il n'y a pas vraiment de séminaire, ni de coaching organisé à proprement parler. » (dixit l'indépendante de Y). Sans que ce soit forcément lié à cela, les indépendants affichent un sentiment d'obligation

extrêmement faible – « *C'est une plateforme bien construite, bien utile, mais ça s'arrête là. Je n'ai pas de vrai lien d'affection avec BlaBlaCar, et encore moins de sentiment d'obligation.* » (dixit l'indépendant de BlaBlaCar) – et considèrent leur lien uniquement comme un contrat de gré à gré – « *C'est une relation contractuelle maintenant.* » (dixit l'indépendant de Uber).

Ainsi, la dimension normative de l'engagement organisationnel des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées apparaît comme faible car, malgré l'adhésion aux valeurs officielles des plateformes, les indépendants estiment ne rien leur devoir et ne pas y être attachés.

Au global, on se rend compte que l'engagement organisationnel des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées est très éclaté. La dimension affective est tronquée à cause du choix par défaut de l'organisation et de leur situation personnelle. La dimension de continuité est mise à mal par l'opportunisme des indépendants. Et la dimension normative subit paradoxalement l'adhésion des indépendants aux valeurs de liberté, de flexibilité et de partage qui fragilisent l'engagement.

3. La vision de l'ubérisation

Le troisième et dernier grand aspect du sujet à faire l'objet d'une synthèse est la vision de l'ubérisation. Comme on l'a vu dans la revue de littérature, l'ubérisation est un phénomène qui consiste pour une entreprise à proposer à un client un service (ou un bien) similaire à celui proposé par les entreprises établies, à la différence qu'elle ne le produit pas et qu'elle ne possède pas d'actif physique mais qu'elle met en relation par l'intermédiaire d'une plateforme l'offre et la demande. L'ubérisation repose sur trois piliers principaux qui sont les NTIC, l'économie collaborative, et la *gig economy*. On va donc voir si cette conceptualisation de l'ubérisation se vérifie dans les visions qu'en ont les individus interrogés, s'il y a des différences entre les différents types d'individus, et au final s'il semble que l'ubérisation agit dans leur volonté de rester ou de partir de leur organisation actuelle.

3.1. Pour les salariés d'entreprises traditionnelles

Les salariés d'entreprises traditionnelles semblent, pour la majorité d'entre eux, avoir une vision claire et précise de l'ubérisation puisqu'ils analysent correctement les interactions existantes entre les indépendants, les plateformes et les clients – « *l'ubérisation, c'est toute l'industrie digitale, enfin tout ce que permet Internet en gros en travaillant sur la mise en relation des clients, enfin des clients entre eux. Et donc les clients deviennent des professionnels vis-à-vis d'eux-mêmes. Donc si j'élargis à ça ce qu'on appelle l'ubérisation, il y a une opportunité en matière d'activité.* » (dixit le salarié de la SNCF). De même, la définition de l'entreprise ubérisée apparaît correcte – « *Eh ben une entreprise ubérisée, c'est une entreprise*

pour moi où chacun devient un micro-entrepreneur en fait. C'est une entreprise qui responsabilise à outrance chacun, et donc comme on le disait précédemment, qui va avoir plein d'opportunités en matière d'investissement, d'engagement, de disponibilités, et qui va avoir plein de risques liés justement à ces responsabilités. » (dixit le salarié de la SNCF).

- **Les NTIC :** Les salariés sont tous d'accord sur le fait que les NTIC constituent un pilier de l'ubérisation. Certains affirment que c'est son principe fondateur – *« C'est le principe de l'ubérisation, c'est-à-dire qu'on utilise les nouvelles technologies. On peut pas faire de l'ubérisation sans nouvelles technologies. »* (dixit la salariée de la pharma) – quand d'autres décrivent ce que permettent les NTIC et ce qu'elles causent – *« Bah elles permettent la désintermédiation. Donc, à partir de là, il n'y a plus de... comment dire... il n'y a plus de monopole. On le voit bien, ceux qui sont touchés, les premiers c'est les hôtels, les taxis, les transports qui étaient avant dans une position de leadership. »* (dixit le salarié de la SNCF).
- **L'économie collaborative :** Là encore, les salariés sont presque tous très au fait que l'économie collaborative est un fondement de l'ubérisation – *« L'économie de partage, c'est le créneau de l'ubérisation, c'est-à-dire que c'est ce qui lance le mouvement. En réalité, c'est la professionnalisation de l'économie du partage je dirais. »* (dixit le salarié de la SNCF) – et qu'elle comporte plusieurs avantages – *« Le client a une opportunité supplémentaire d'avoir un service supplémentaire ou différent. A lui de voir avec sa personnalité si c'est le service qui lui convient pas. Donc pour le client, c'est une offre de service supplémentaire. »*.
- **La gig economy :** Enfin, les salariés sont conscients que les indépendants ont existé avant l'ubérisation, mais que ceux-ci sont indispensables à son fonctionnement en même temps qu'elle favorise leur accroissement – *« Maintenant, des travailleurs indépendants, j'allais dire, il y en a toujours eu. Avant Uber, il y avait des travailleurs indépendants. [...] l'ubérisation booste un peu ça sur certains domaines parce qu'elle met en relation l'offre et la demande par des plateformes. Donc elles suscitent [...] le travail indépendant. »* (dixit le salarié des télécoms). Par ailleurs, ils soulignent aussi l'opportunité appréciable que ces petits boulots peuvent constituer pour les personnes ne trouvant pas d'emploi à cause de raisons diverses – *« C'est ce que je t'ai dit, l'ubérisation ça permet d'augmenter l'employabilité des gens qui ne sont pas employables ailleurs. Donc pour moi, c'est une opportunité pour eux, donc des chances. [...] Oui, bien sûr, ça peut exister sans l'ubérisation. »* (dixit la salariée de la pharma).

Ainsi, la vision de l'ubérisation des salariés d'entreprises traditionnelles est très claire pour la plupart d'entre eux puisqu'ils distinguent bien les trois piliers de l'ubérisation que sont les NTIC, l'économie collaborative et la *gig economy*, et évoquent leurs avantages et leurs limites. De plus, ils semblent considérer l'ubérisation davantage comme une opportunité, pour les individus à l'employabilité faible, que comme un danger.

- **Changement d'entreprise :** Même s'ils estiment qu'être indépendant prestataire pour des plateformes, comme Uber par exemple, est synonyme de précarité, ils ne sont pas

contre devenir indépendants en raison des avantages procurés par ce statut tels que la liberté et l'indépendance – « *Alors à mon âge après avoir fait ce que j'ai fait, ouais ça me dérangerait pas, en tant qu'indépendant, ouais. Pourquoi ? La liberté, et pas de chef.* » (dixit la salariée de la pharma). Par contre, ils souhaiteraient gagner plus que les indépendants actuels – « *Donc s'ils sont payés plus, pourquoi pas.* » (dixit le salarié des télécoms) –, et avoir des plateformes plus humaines – « *Je sens pas Uber comme un développeur d'opportunités et de libertés, mais plus comme un monopole qui se construit quoi. Après, l'expérience d'une entreprise plus légère, plus directe... en relation-client elle est vachement intéressante. On pourrait envisager un Uber qui soit moins « arrogant ».* » (dixit le salarié de la SNCF).

Ainsi, les salariés d'entreprises traditionnelles ne seraient pas franchement opposés à laisser tomber leur travail actuel pour devenir indépendants, bien que l'âge avancé de certains joue un rôle dans cette décision lourde de conséquences.

Au global, on peut affirmer que les salariés d'entreprises traditionnelles ont une vision réaliste de l'ubérisation et de ses conditions d'existence. Ils la considèrent certes comme une opportunité pour tout le monde, et même pour eux, mais ils ne tombent pas pour autant dans l'angélisme et sont conscients de la précarité dans laquelle se trouvent bon nombre d'indépendants prestataires d'entreprises ubérisées, pour lesquels ce type d'emploi constituerait la seule alternative au chômage.

3.2. Pour les salariés d'entreprises ubérisées

Du fait de leur statut, les salariés d'entreprises ubérisées donnent une définition parfaite de l'ubérisation – « *Alors l'ubérisation c'est quand on met en relation une offre et une demande par l'intermédiaire d'une plateforme. Et celle-ci se rémunère en prenant une commission sur la transaction. Les offreurs, c'est toujours des indépendants. Et les demandeurs, ça peut être des entreprises ou des particuliers.* » (dixit le salarié de Y) – et de ce qui a provoqué son apparition – « *Si les gens étaient satisfaits de ce que leur propose déjà le marché, les entreprises ubérisées n'auraient pas prospéré. Or, c'est le contraire qui se produit. Donc ça montre qu'il y a réellement un problème et que ces start-ups viennent y répondre. Donc, non, pour moi ce n'est pas une menace, mais une opportunité.* » (dixit le salarié de Y). Ils ne sont pas aveugles non plus face aux dangers qu'une telle transformation de l'économie implique – « *le danger que ça peut avoir vient surtout de la non-adaptabilité des législations et des règles de chaque pays ou même à l'international.* » (dixit la salariée de Uber). Enfin, ils affirment que la liberté et la flexibilité, propres aux entreprises ubérisées, favorisent davantage l'engagement des salariés – « *[...] je pense que c'est ça la plus grande différence : une certaine modernité, et donc du coup des méthodes de travail qui sont plus adaptées, plus flexibles, et sûrement un engagement des salariés plus fort dans la mission de l'entreprise.* » (dixit la salariée de Uber).

- **Les NTIC** : Les salariés expliquent tous parfaitement que les NTIC constituent le support de l'ubérisation – « *Sans Internet et sans smartphone, l'ubérisation ne pourrait pas exister car ça veut dire qu'il n'y aurait pas de plateforme.* » (dixit le salarié de Y) – et qu'elles facilitent la mise en relation entre les indépendants et les clients – « *La mise en relation de l'offre et de la demande, elle existait déjà avant. Mais la technologie, elle a permis de développer ça à grande échelle.* » (dixit la salariée de Uber).
- **L'économie collaborative** : De plus, les salariés confirment que l'ubérisation fonctionne en utilisant le principe de l'économie collaborative – « *Oui, BlaBlaCar est une entreprise dans l'économie collaborative.* » (dixit la salariée de BlaBlarCar) – et en rappelant qu'un certain nombre de clients des entreprises ubérisées adhèrent à cette économie – « *Bah je pense que c'est aussi au cœur du truc. S'il n'y a pas de clients, il n'y a pas de marché.* » (dixit le salarié de Y).
- **La gig economy** : Les salariés d'entreprises ubérisées sont d'accord pour dire que les indépendants sont indispensables au fonctionnement des entreprises ubérisées – « *[...] il faut qu'il y ait des gens qui acceptent d'être des freelances pour que l'ubérisation puisse tourner.* » (dixit le salarié de Y). Et ils affirment également que ces petits boulots constituent une chance de s'en sortir pour certains individus – « *Je trouve qu'il y a un aspect assez positif de permettre à des personnes de vivre de certains boulots qu'ils pouvaient pas faire et de développer leur clientèle, etc., ce qu'ils pouvaient pas forcément faire auparavant.* » (dixit la salariée de Uber).

Ainsi, à l'instar des salariés des entreprises traditionnelles, les salariés des entreprises ubérisées distinguent parfaitement les différents piliers de l'ubérisation ainsi que les vertus qu'ils offrent. Ils semblent aussi considérer l'ubérisation uniquement comme une opportunité. Cependant, on peut noter (et regretter) cette vision uniquement positive qui ne voit pas les travers posés par ce phénomène économique, dont entre autres la précarité d'un nombre non négligeable d'indépendants.

- **Changement d'entreprise** : Les avis sont très partagés sur la question du changement d'entreprise, ce qui démontre à quel point cela relève d'une question de *feeling*. Pour certains, partir (ou repartir) dans une entreprise traditionnelle serait vécu comme une régression au sens où la liberté et la flexibilité, dont ils bénéficient en entreprise ubérisée, disparaîtraient – « *[...] je pense que j'aurais du mal à retourner dans une entreprise traditionnelle au sens... une entreprise très hiérarchisée, où les process sont très lents, où avant de mettre un projet en place il faut quatre ans.* » (dixit la salariée de Uber). Pour d'autres, au contraire, aller (ou retourner) dans une entreprise traditionnelle serait vécu comme un soulagement car le mode de fonctionnement des entreprises ubérisées serait pire que celui des entreprises traditionnelles – « *[...] à présent, j'ai complètement changé d'avis. Je ne dis pas que toutes les start-ups ont des managers cons, mais en tout cas au niveau de leur fonctionnement interne elles n'ont rien à envier aux entreprises traditionnelles. C'est pas parce que ton créneau c'est l'ubérisation que ça va changer tes méthodes de management ou ton fonctionnement.* »

Ça change seulement ton business model. L'interne, après, je pense que ça dépend seulement des personnes. » (dixit le salarié de Y).

Ainsi, aucune opinion majoritaire à propos du changement d'entreprise n'émerge parmi les salariés des entreprises ubérisées. Certains louent son modèle de fonctionnement, alors que d'autres le dénigrent. Apparemment, tout est affaire de *feeling* dans cette décision.

Au global, on peut affirmer que les salariés d'entreprises ubérisées ont une vision très positive de l'ubérisation, en tant que *business model*, qui répondrait à un besoin client non satisfait et créerait de l'emploi. En revanche, contrairement à leurs collègues des entreprises traditionnelles, les salariés des entreprises ubérisées commettent d'une part l'erreur d'avoir une vision angélique qui éclipse les inconvénients de l'ubérisation, et d'autre part ils ne sont pas tous convaincus par l'idée de rejoindre une entreprise traditionnelle.

3.3. Pour les indépendants prestataires des entreprises ubérisées

Certains indépendants ont une vision partielle de l'ubérisation, qu'ils considèrent uniquement du point de vue de l'offre et qu'ils confondent d'une certaine manière avec l'externalisation – « *L'ubérisation, c'est le fait de faire appel à des personnes extérieures à l'entreprise pour réaliser certaines tâches plutôt que de confier ça à des personnes en interne.* » (dixit l'indépendante de Y). Néanmoins, la majorité des indépendants définit l'ubérisation d'une manière tout à fait exacte, en sous-entendant ses trois piliers – « *Bah je dirais que c'est le fait que t'as des boîtes qui fonctionnent avec des plateformes avec des indépendants comme moi qui taffent en servant des clients qui nous trouvent grâce à cette plateforme.* » (dixit l'indépendant de Uber). En revanche, leur connaissance du fonctionnement interne des entreprises ubérisées est assez limitée – « *Mon ami qui travaille chez Booking m'a juste dit que l'ambiance était plus cool mais que sinon c'était assez similaire aux entreprises classiques.* » (dixit l'indépendant de BlaBlaCar).

- **Les NTIC** : Les indépendants voient clairement le double rôle que jouent les NTIC dans le phénomène de l'ubérisation, à savoir celui de support – « *Euh bah je pense que c'est important. Parce que la plateforme fonctionne grâce à Internet et aux Iphone. Sans ça, ça pourrait pas marcher je pense.* » (dixit l'indépendant de Uber) et celui de mise en relation des différents acteurs – « *[...] ces nouvelles technologies, eh ben ça facilite la prise de contact entre les différentes parties.* » (dixit l'indépendante de Y).
- **L'économie collaborative** : Là encore, les indépendants apprécient le rôle central que joue l'économie collaborative dans le mécanisme de l'ubérisation – « *Et pour la place par rapport à l'ubérisation, bah là aussi je dirais que c'est central. On a dit que BlaBlaCar, c'était une entreprise ubérisée et qu'elle était fondée sur l'économie collaborative, donc du coup on peut peut-être en déduire que c'est une caractéristique nécessaire... Après je sais pas si on peut généraliser.* » (dixit l'indépendant de

BlaBlaCar). Et ils n'oublient pas de constater ses vertus – « *Tu veux dire le truc qui consiste à partager des objets entre les gens ? Genre BlaBlaCar ? Bah ouais je trouve ça utile. Ça peut te permettre de pas acheter ou de payer moins cher. C'est utile. Et ouais je pense que ça fait partie de l'ubérisation parce que Uber c'est un peu ça aussi : on met notre VTC à disposition des gens quoi.* » (dixit l'indépendant de Uber).

- **La gig economy** : Les indépendants s'aperçoivent qu'ils sont eux-mêmes concernés par ces petits boulots – « *Ah l'économie des petits boulots. Ah bah alors tu parles de moi en fait. Parce que moi finalement c'est une sorte de petit boulot à la longue quoi ahahah. Ouais je vois le genre. Bah oui aussi je pense que ça fait partie de l'ubérisation. Nous, les chauffeurs, on fait tourner Uber. Sans nous, ils existeraient pas.* » (dixit l'indépendant de Uber). Cependant, bien qu'ils reconnaissent que beaucoup d'entreprises ubérisées offrent des petits boulots aux indépendants, ils ne sont pas certains que ces petits boulots soient la seule norme existante – « *J'ai l'impression qu'il y a des entreprises ubérisées qui fonctionnent avec des gens qui font des petits boulots et d'autres non.* » (dixit l'indépendant de BlaBlaCar).

Ainsi, en connaissance de cause, les indépendants prestataires d'entreprises ubérisées savent exactement comment fonctionne l'ubérisation, à travers ses trois piliers et sa mise en relation. Ils la considèrent comme une opportunité puisque chacun est gagnant par rapport à sa situation antérieure (chômage, inactivité, etc.). Malgré tout, ils ne sont pas dupes et savent très bien que ces missions ne constituent pas un vrai travail en soi à cause des nombreux risques liés à la stricte variabilité de leur activité.

- **Changement d'entreprise** : Les indépendants envisagent de manière assez partagée le changement d'entreprise. D'abord, l'indépendant de BlaBlacar, qui est salarié en entreprise traditionnelle et qui utilise BlaBlaCar pour arrondir ses fins de mois, souhaite rester dans cette situation actuelle – « *Ah bah je travaille déjà pour une entreprise traditionnelle et je m'y sens très bien d'ailleurs. Je n'ai pas envie de changer. J'ai un poste responsabilisant et intéressant, des collègues sympathiques, et bon ça fait déjà 27 ans que je travaille là-bas, j'y ai fait toute ma carrière. Donc bon j'envisage de poursuivre là-bas.* » (dixit l'indépendant de BlaBlaCar). Ensuite, l'indépendant de Uber aspire à intégrer une entreprise traditionnelle à cause de la précarité de sa situation actuelle – « *Ouais, comme je t'ai dit, une boîte classique ça m'irait bien plus tard pour gagner plus et être plus stable afin de construire ma vie. Mais il faut encore que les recruteurs acceptent de m'embaucher. Et ça c'est pas gagné...* » (dixit l'indépendant de Uber). Enfin, l'indépendante de Y renonce pour le moment à contrecœur à son statut de freelance, afin de se bâtir une crédibilité, mais pour mieux y revenir ensuite – « *Je sais que si je pouvais me permettre de me lancer directement là, après mon diplôme de me lancer en freelance à mon compte je le ferais. Mais je le fais pas parce que je me dis que enfin à ce stade-là j'ai peut-être pas assez de crédibilité pour pouvoir avoir quelque chose de soutenable, et le fait d'aller dans un premier temps en audit financier et en conseil, etc., ça pourrait me permettre de renforcer certaines de mes compétences*

et d'avoir une certaine légitimité. Ce qui n'est pas forcément le cas maintenant. » (dixit l'indépendante de Y).

Ainsi, tous les cas de figure sont présents. Certains vont continuer à exercer leur activité d'indépendant car elle complète et ne gêne pas leur activité principale. D'autres considèrent l'indépendance comme une étape qu'ils finiront par quitter définitivement. Enfin, les derniers adorent le statut de freelance et le retrouveront dès que possible.

Au global, on peut affirmer que les indépendants prestataires d'entreprises ubérisées ont une approche positive, réaliste et pragmatique de l'ubérisation. Ils reconnaissent volontiers que ce phénomène économique leur profite beaucoup car il leur permet, pour la plupart, de s'en sortir financièrement. Pour autant, ils sont conscients que le statut d'indépendant est assez instable et précaire, en dépit de ses avantages en matière de liberté et de flexibilité. C'est la raison pour laquelle leurs perspectives de continuité dans ce statut dépendent très largement de leur situation personnelle.

Conclusion : l'influence réelle de l'ubérisation

A présent que les résultats issus des entretiens ont été présentés de la manière la plus exhaustive possible, tout en essayant d'être synthétique, il s'agit maintenant de les comparer aux hypothèses qui ont été formulées à l'issue de la revue de littérature. Cette comparaison vise à confirmer et/ou à infirmer ces hypothèses qui recouvraient principalement l'influence potentielle que l'ubérisation pouvait exercer sur l'engagement des salariés, engagement à la fois au travail et organisationnel. A l'issue de cette comparaison, nous pourrons enfin dire, selon les trois catégories d'individus interrogés, lesquels voient leur engagement et ses différents facteurs être les plus influencés par l'ubérisation. Par ailleurs, une conclusion sera également tirée à propos de la réalité des piliers de l'ubérisation qui sont présentés dans la revue de littérature et discutés au cours des entretiens. Enfin, il sera question de voir dans quelle mesure le regard porté sur l'entreprise a été modifié par le phénomène de l'ubérisation et ce qu'il implique en matière de volonté de changement (ou pas) de statut pour les différents individus interrogés.

- **La modification des facteurs d'engagement effectuée par l'ubérisation :**

Dans ce premier temps de la conclusion, on va s'intéresser à l'influence réelle de l'ubérisation sur l'engagement – et ses facteurs – des salariés. Pour cela, on regardera d'abord ce qu'il en est de l'engagement au travail des trois catégories d'individus interrogés, puis on fera de même pour l'engagement organisationnel.

→ L'engagement au travail :

Pour rappel, on a conjecturé que l'ubérisation devrait plutôt nuire à l'engagement au travail en raison du fait central qu'elle véhicule une image de liberté, de flexibilité et de rapidité qui entrerait en contradiction avec l'engagement qui découle d'une promesse de long terme un tant soit peu contraignante. Qu'en est-il réellement au niveau de chaque dimension ?

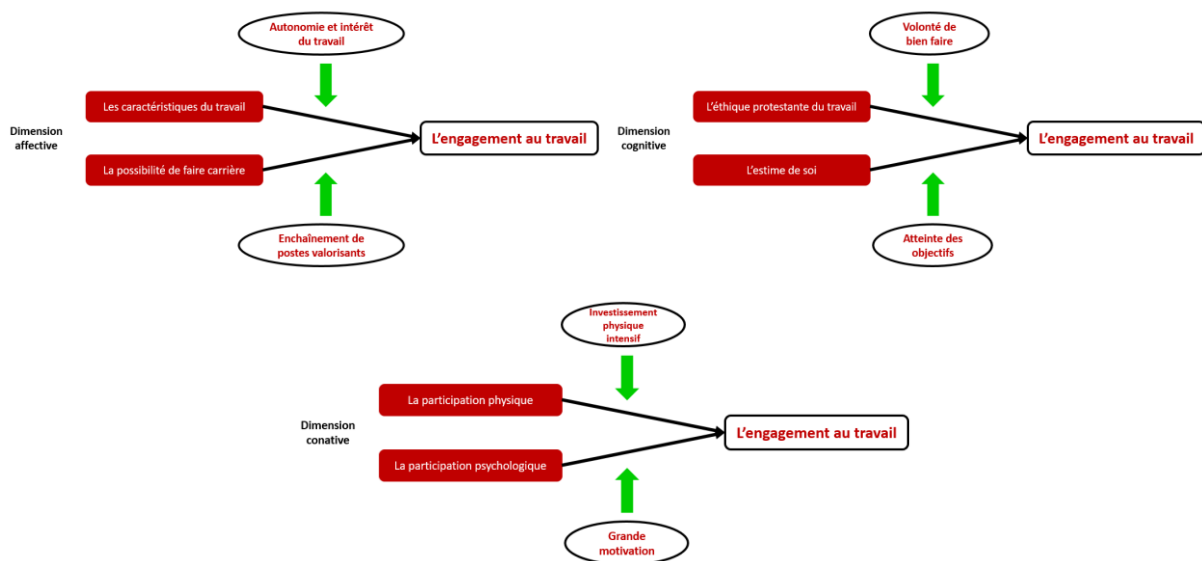
- Pour les salariés d'entreprises traditionnelles :

Regardons les dimensions de l'engagement au travail des salariés d'entreprises traditionnelles l'une après l'autre.

D'abord, en ce qui concerne la dimension affective, il ne semble pas que l'ubérisation ait un véritable impact car les caractéristiques du travail et la possibilité de faire carrière sont deux variables antécédentes de l'engagement au travail qui sont vérifiées, avec pour le premier l'autonomie et l'intérêt du travail qui le renforcent, et pour le second l'enchaînement réel de postes valorisants.

Ensuite, pour la dimension cognitive, il n'apparaît pas non plus une quelconque influence de l'ubérisation car l'éthique protestante du travail est bonifiée par la volonté de bien faire son travail chez tous les individus interrogés, et l'estime de soi est renforcée par le fait que les salariés tiennent à atteindre voire à dépasser leurs objectifs.

Enfin, quant à la dimension conative, elle aussi n'est *a priori* pas affectée par l'ubérisation puisque les salariés montrent une participation physique active en se vouant corps et à âme à leur travail, et ils démontrent aussi une implication psychologique en affirmant que leur travail les motive énormément au quotidien.



Ainsi, l'ubérisation n'a pas d'impact réel, ou en tout cas décelable, sur l'engagement au travail des salariés d'entreprises traditionnelles. Les variables antécédentes issues de la revue de littérature sont vérifiées et même confirmées.

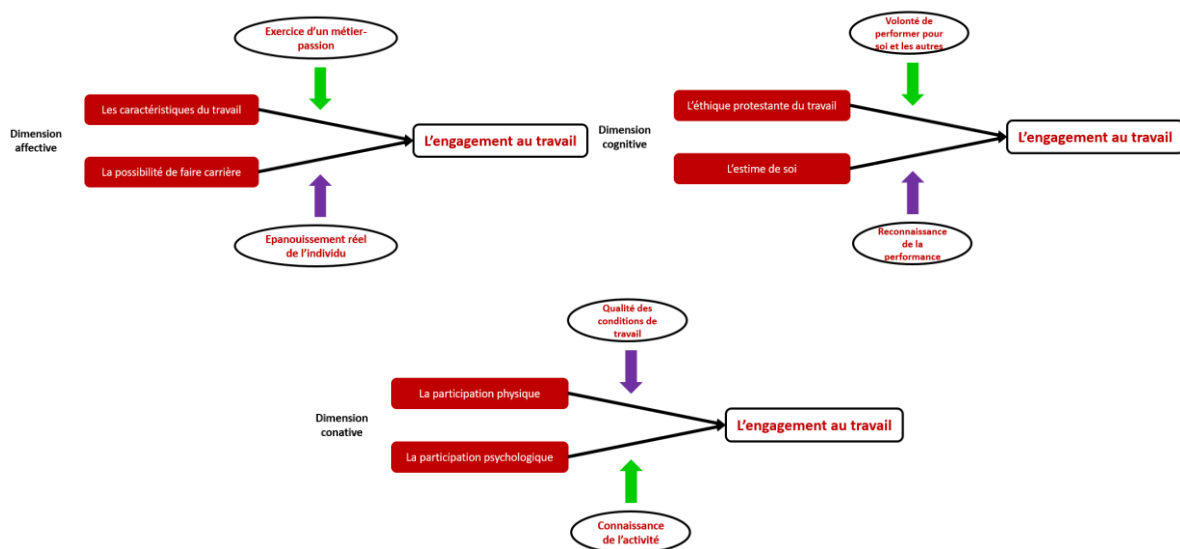
- Pour les salariés d'entreprises ubérisées :

Regardons les dimensions de l'engagement au travail des salariés d'entreprises ubérisées l'une après l'autre.

En premier lieu, la dimension affective apparaît être en partie influencée par le phénomène de l'ubérisation. Certes, les salariés confirment qu'ils apprécient leur travail, notamment parce qu'ils exercent un métier-passion auquel ils s'identifient parfaitement. Cependant, certains d'entre eux n'envisagent pas de poursuivre leur travail à long terme, en particulier parce qu'il ne leur permet pas de s'épanouir, en raison par exemple de l'impossibilité d'être promu.

En second lieu, la dimension cognitive semble, elle aussi, pâtir en partie d'une influence de l'ubérisation. D'un côté, les salariés mettent du cœur à l'ouvrage parce qu'ils veulent prouver leur valeur à eux-mêmes et aux autres, et rendre service. Mais, d'un autre côté, l'estime de soi est bridée par une reconnaissance parfois inexistante par le management des performances réalisées, ce qui nuit à l'engagement au travail.

En troisième lieu, la dimension conative est aussi partiellement affectée par l'ubérisation. Il est vrai que l'implication psychologique n'est pas remise en cause d'autant qu'elle est renforcée par le fait que beaucoup de salariés ont exercé ou utilisé l'activité qu'ils gèrent aujourd'hui, et donc qu'ils connaissent et maîtrisent leur sujet. Par contre, l'implication physique est bien moins évidente pour certains, et ce à cause des conditions de travail, en particulier l'ambiance au bureau et les relations avec les collègues, qui sont parfois malsaines et contre-productives.



Ainsi, l'ubérisation, à défaut d'avoir un impact direct, semble avoir une influence indirecte puisqu'elle met parfois en difficulté l'engagement au travail, des salariés d'entreprises ubérisées, sur ses trois dimensions. Les variables antécédentes issues de la revue de littérature ne sont donc pas toujours vérifiées et confirmées, ce qui tendrait à démontrer que l'engagement au travail de ces salariés est plus faible ou en tout cas s'érode par rapport à celui de leurs collègues des entreprises traditionnelles qui est intact.

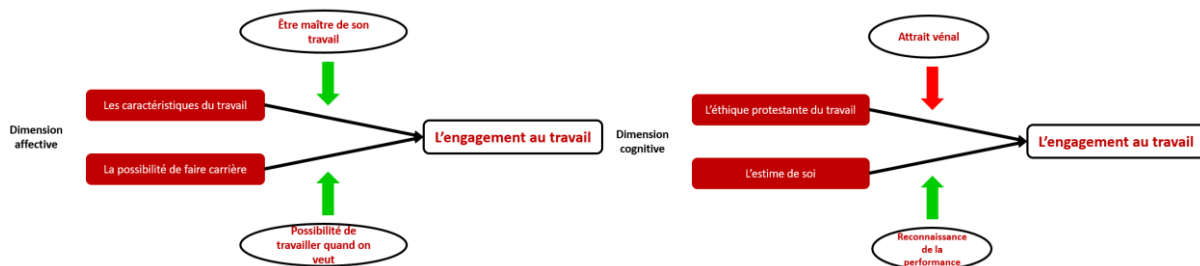
- Pour les indépendants prestataires d'entreprises ubérisées :

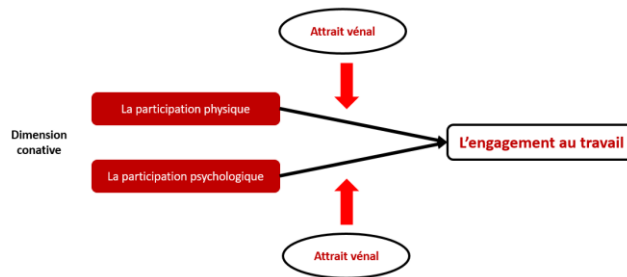
Regardons les dimensions de l'engagement au travail des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées l'une après l'autre.

Dans un premier temps, la dimension affective semble ne pas être influencée par l'ubérisation car les salariés affirment aimer leur travail parce qu'ils en sont totalement maîtres, et ils envisagent aussi, chacun à leur manière, de le poursuivre en raison du fait qu'ils peuvent l'exercer quand bon leur semble ou en marge d'un autre métier.

Dans un second temps, le constat est plus mitigé pour la dimension cognitive car elle apparaît largement influencée par l'ubérisation. En effet, les indépendants témoignent d'une grande confiance en eux, confiance renforcée par les commentaires positifs de leurs clients. Cependant, ils n'affichent aucune vraie éthique du travail au sens où leur seule motivation à bien faire leur travail réside dans leur volonté de se faire de l'argent. En quelque sorte, ce sont des mercenaires. On peut dès lors parler d'un engagement calculé et non d'un engagement « pur et honnête ».

Dans un troisième temps, la dimension conative apparaît entièrement influencée par l'ubérisation. Les indépendants affirment clairement dans leur propos que leur travail ne les motive pas véritablement au sens noble du terme mais qu'ils s'impliquent physiquement et psychologiquement uniquement pour obtenir le plus d'argent possible. On se rend compte que l'appât du gain découlant de l'ubérisation a totalement perverti l'engagement au travail de ces indépendants qui font preuve en fait d'un véritable engagement calculé.





Ainsi, l'ubérisation a ici un impact très important sur la nature de l'engagement au travail des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées puisque leur engagement est très largement calculé, en particulier sur ses dimensions cognitive et conative. Les conjectures issues de la revue de littérature sont donc loin d'être toutes vérifiées, ce qui tend à démontrer que l'engagement au travail de ces indépendants est beaucoup plus faible que celui des salariés des entreprises ubérisées et encore plus de celui des entreprises traditionnelles.

- ⇒ En somme, l'ubérisation n'a pas d'influence réelle sur l'engagement au travail des salariés d'entreprises traditionnelles. Elle pourrait avoir un impact faible voire moyen sur celui des salariés d'entreprises ubérisées. Et elle a une influence décisive sur celui des indépendants puisqu'elle le transforme en engagement calculé.

→ L'engagement organisationnel :

Pour rappel, on a conjecturé que l'ubérisation devrait plutôt nuire à l'engagement organisationnel en raison du fait central – identique à celui de l'engagement au travail – qu'elle véhicule une image de liberté, de flexibilité et de rapidité qui entrerait en contradiction avec l'engagement qui découle d'une promesse de long terme un tant soit peu contraignante. Autrement dit, la fidélité à l'organisation serait aujourd'hui désuète, et l'acceptation du fonctionnement organisationnel classique (hiérarchie, supervision, règles en tout genre, etc.) ne serait plus d'actualité. Qu'en est-il réellement au niveau de chaque dimension ?

- Pour les salariés d'entreprises traditionnelles :

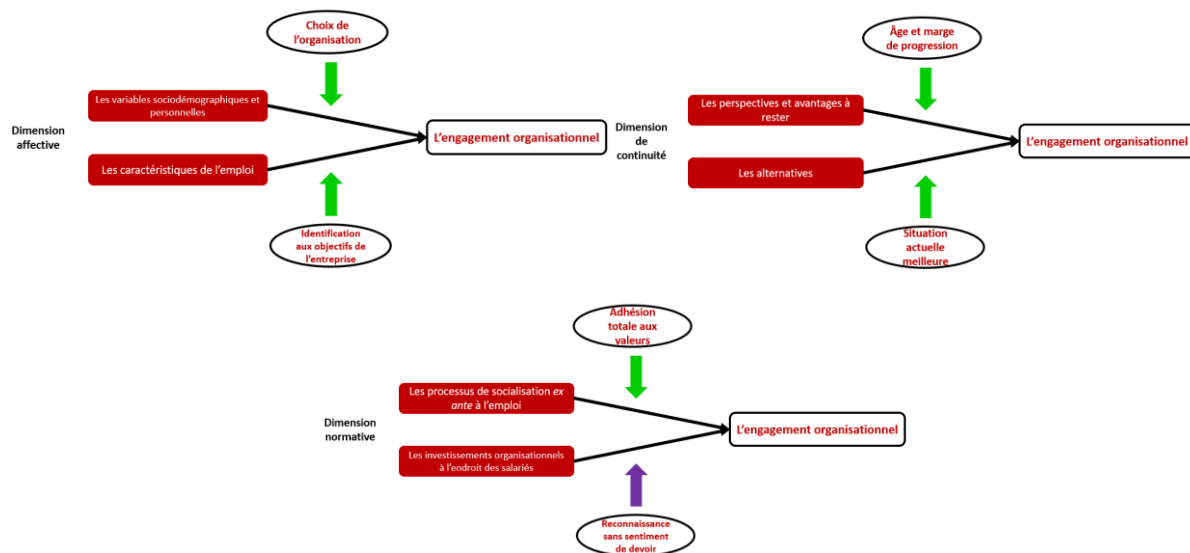
Regardons les dimensions de l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises traditionnelles l'une après l'autre.

D'abord, la dimension affective semble ne pas du tout être influencée par l'ubérisation car les salariés affirment pour la plupart avoir choisi une organisation qui leur correspondait et font remarquer qu'ils s'identifient aux objectifs de l'entreprise. L'engagement organisationnel affectif est donc réel.

Ensuite, la dimension de continuité apparaît elle aussi intacte face à l'influence de l'ubérisation. Que ce soit pour une question d'âge ou de marge de progression dans

l'entreprise, tous les salariés envisagent de rester dans l'entreprise. Par ailleurs, ils estiment que les alternatives seraient moins bonnes que leur situation actuelle.

Enfin, la dimension normative serait en revanche marquée par une certaine influence de l'ubérisation. Certes, les salariés adhèrent totalement aux valeurs défendues par leur entreprise. Par contre, même s'ils reconnaissent les investissements de leur organisation à leur égard, ils ne manifestent pas vraiment de sentiment de devoir, signe d'une certaine exigence.



Ainsi, l'ubérisation n'aurait qu'une influence assez limitée sur l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises traditionnelles. Les variables antécédentes issues de la revue de littérature sont vérifiées et même confirmées, hormis celle relative à la gratitude qui devrait être exprimée à propos des investissements de l'organisation à l'égard des salariés.

- Pour les salariés d'entreprises ubérisées :

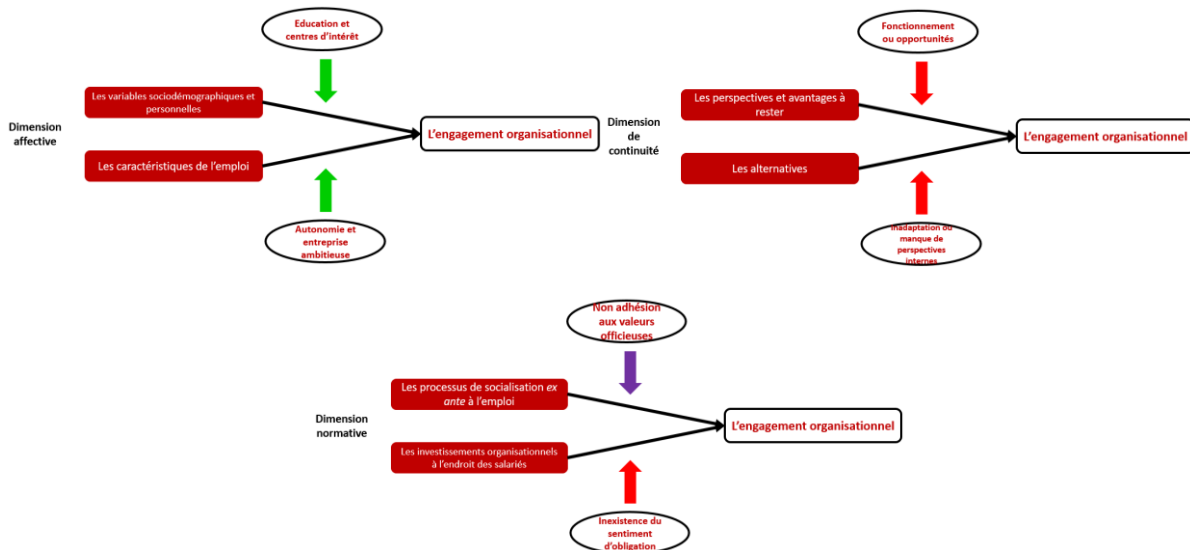
Regardons les dimensions de l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises ubérisées l'une après l'autre.

En premier lieu, il semble que la dimension affective ne soit pas du tout influencée par l'ubérisation. Les salariés ont choisi leur organisation en fonction de leurs valeurs personnelles et de leurs centres d'intérêt. Et ils apprécient leur organisation en raison de l'autonomie qu'elle leur laisse dans leur travail, et de ses ambitions.

En second lieu, il apparaît en revanche que la dimension de continuité est très largement influencée par l'ubérisation. D'une part, les salariés sont peu optimistes, pour la plupart, quant à leurs perspectives d'avenir au sein de l'entreprise, soit à cause du fonctionnement interne,

soit parce qu'ils sont à la recherche de nouvelles opportunités. D'autre part, ils s'intéressent sérieusement aux autres organisations parce qu'ils pensent qu'ils s'y sentiront mieux et qu'ils y trouveront de meilleures perspectives.

En troisième lieu, la dimension normative est largement influencée par l'ubérisation. D'abord, les salariés n'adhèrent pas forcément aux valeurs officielles de l'entreprise qui sont parfois différentes des valeurs officielles. Ensuite, certains reprochent à l'entreprise de ne pas les faire grandir, mais tous sont unanimes pour dire qu'ils n'ont pas de sentiment d'obligation.



Ainsi, l'ubérisation a une influence très nette sur l'engagement organisationnel, des salariés d'entreprises ubérisées, sur ses dimensions de continuité et normative. Les variables antécédentes issues de la revue de littérature ne sont donc pas toujours vérifiées et confirmées, ce qui tend à démontrer que l'engagement organisationnel de ces salariés est plus faible ou en tout cas s'érode par rapport à celui de leurs collègues des entreprises traditionnelles qui est intact. En fait, ce n'est pas parce que les salariés aiment leur entreprise ubérisée qu'ils vont pour autant lui rester fidèles à long terme et ressentir une forme d'obligation à son égard. Les salariés d'entreprises ubérisées sont libres, aiment changer et font passer leur bien-être avant tout.

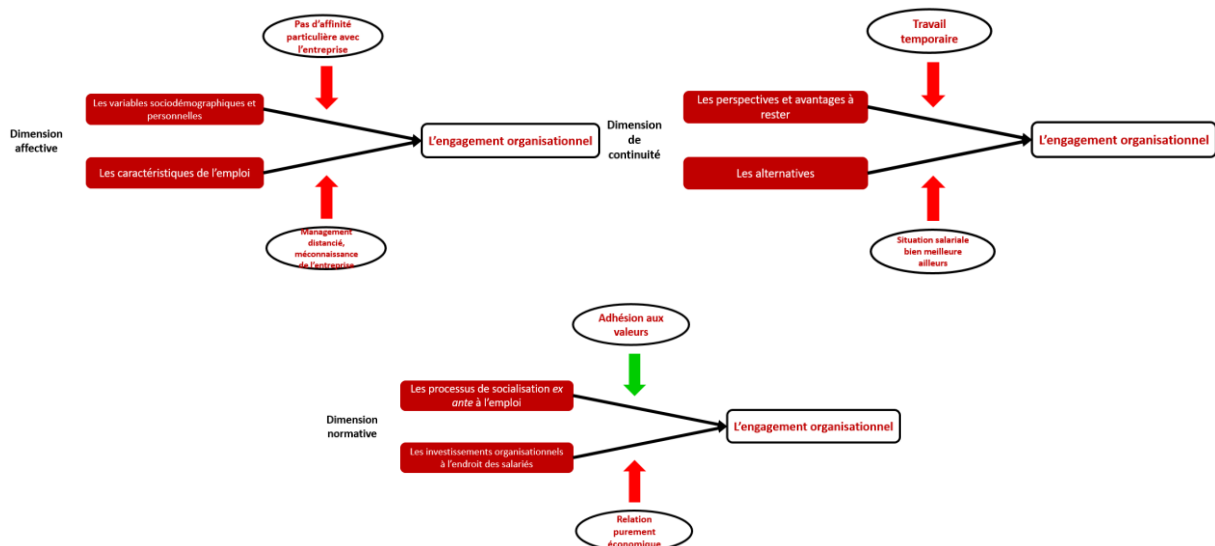
- **Pour les indépendants prestataires d'entreprises ubérisées :**

Regardons les dimensions de l'engagement organisationnel des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées l'une après l'autre.

Dans un premier temps, la dimension affective est totalement influencée par l'ubérisation. Les indépendants affirment n'avoir aucune affinité particulière avec leur entreprise et apprécient justement le fait d'être externalisés par rapport à l'organisation, ce qui démontre qu'il y a un vrai détachement affectif par rapport à l'organisation.

Dans un second temps, l'ubérisation influence également beaucoup sur la dimension de continuité. Tous les indépendants affirment que leur situation n'est qu'une étape dans leur vie et que même s'ils redeviennent indépendants, il n'est pas sûr qu'ils se remettent en connexion avec la même entreprise. De plus, tous pensent que les perspectives salariales seraient meilleures dans une situation de salarié.

Dans un troisième temps, la dimension normative est également impactée par l'ubérisation. Certes, les indépendants adhèrent totalement aux valeurs de liberté, de flexibilité, d'indépendance et de rapidité affichées par leur entreprise. Mais le paradoxe est que c'est justement l'adhésion à ces valeurs qui suscite un non engagement des indépendants vis-à-vis de ces entreprises. Par ailleurs, les indépendants estiment ne bénéficier que de peu (ou pas du tout) d'investissements de la part de leur entreprise, et estiment en conséquence ne rien leur devoir.



Ainsi, l'ubérisation a ici un impact très important sur la nature de l'engagement organisationnel des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées puisque leur engagement s'apparente beaucoup plus à un non engagement sur l'ensemble des trois dimensions. Les variables antécédentes issues de la revue de littérature sont donc quasiment toutes non vérifiées car un certain nombre est perverti par la situation d'indépendance et de précarité que vivent ces individus et par leur vision d'« étape » qu'ils développent à propos de ce statut. Ceci tend à démontrer que l'engagement organisationnel de ces indépendants est beaucoup plus faible que celui des salariés des entreprises ubérisées et encore plus de celui des entreprises traditionnelles.

- ⇒ En somme, l'ubérisation n'a pas d'influence réelle sur l'engagement organisationnel des salariés d'entreprises traditionnelles. Elle a un impact assez important sur celui des salariés d'entreprises ubérisées. Et elle a une influence déterminante sur celui

des indépendants puisqu'elle le transforme en un non engagement, c'est-à-dire un détachement total et assumé vis-à-vis de l'organisation.

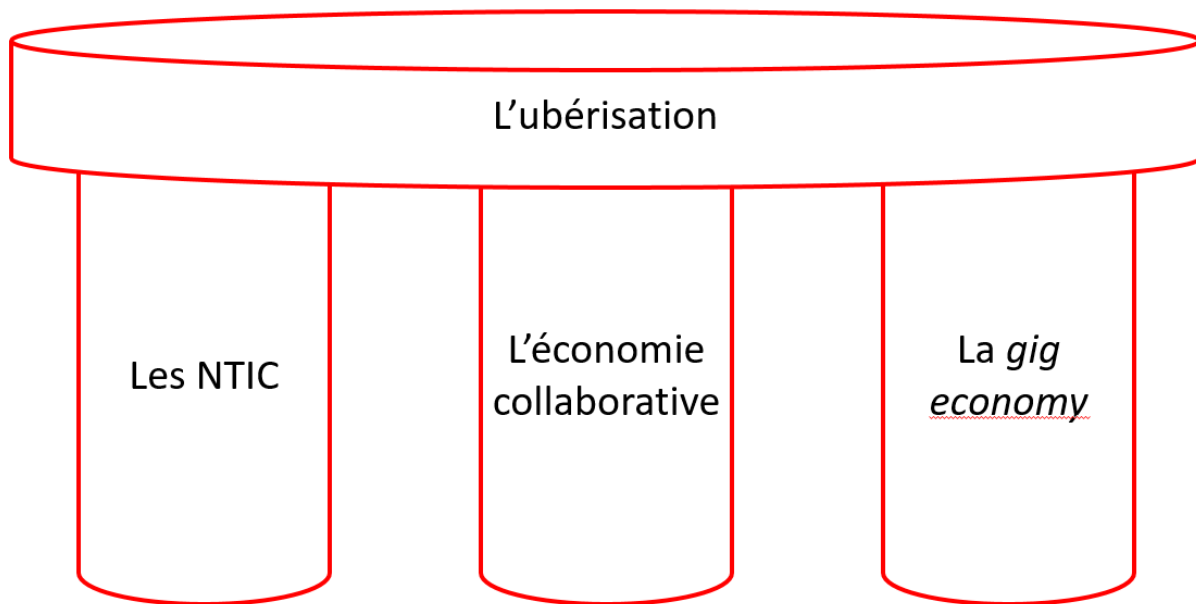
- **La réalité des piliers de l'ubérisation :**

Sans trop entrer dans les détails, il ressort des entretiens réalisés que d'une part la plupart des individus, toutes catégories confondues connaissent plutôt bien – voire même parfaitement – le phénomène de l'ubérisation, et d'autre part qu'ils confirment les trois piliers soutenant ce phénomène qui avaient été décrits dans la revue de littérature. En effet, les individus interrogés décrivent l'ubérisation comme le processus visant à mettre en relation une offre – des indépendants – avec une demande – des clients – par le biais d'une plateforme en ligne gérée par une entreprise, ubérisée par conséquent. Les individus sont conscients que la plateforme constitue le support ainsi que le cœur du processus, et que ce phénomène est apparu en réaction à une insatisfaction des besoins clients par les offres existantes. De plus, ils se montrent perspicaces en affirmant que les freelances et les « consomm'acteurs » de l'économie collaborative sont des conditions nécessaires à l'émergence de l'ubérisation.

Concernant leur appréciation du phénomène de l'ubérisation, la quasi-totalité des individus interrogés le considèrent comme une opportunité, et non comme un danger, que ce soit pour eux ou pour les autres. L'ubérisation permet notamment de créer de l'emploi pour ceux qui n'en avaient pas ou qui ne parvenaient pas à en trouver, et permet aussi d'arrondir ses fins de mois avec une activité d'appoint.

Pour autant, certains ne sont pas dupes et mettent en garde contre une ubérisation débridée. Celle-ci pourrait en effet à terme détruire plus d'emplois qu'elle n'en crée et déléguer la responsabilité des patrons et des entreprises sur les indépendants, ce qui serait préjudiciable à l'ensemble des individus et à l'économie tout entière. Les individus interrogés sont donc favorables à l'ubérisation mais estiment qu'elle doit être encadrée et accompagnée afin qu'elle soit uniquement positive et non à double tranchant pour l'économie.

Ainsi, l'ubérisation est parfaitement comprise en tant que processus par les individus interrogés qui la considèrent comme une opportunité, mais qui estiment en même temps qu'elle doit être accompagnée par l'Etat si l'on veut préserver ses bénéfices macroéconomiques.



- **L'influence réelle de l'ubérisation sur le regard porté sur l'entreprise :**

D'un point de vue général, l'influence réelle de l'ubérisation sur le regard porté sur l'entreprise est plutôt mitigée.

Il est vrai que du côté des salariés d'entreprises traditionnelles, on est plutôt satisfait de sa situation et du mode de fonctionnement. Bien sûr, certains pestent après les procédures longues, des séminaires inutiles, ou du « *gap* » de la croissance des rémunérations entre celle des salariés et celle des patrons, qui sont toutes caractéristiques des grandes entreprises, mais globalement l'engagement dans le travail et organisationnel est très fort. Malgré tout, l'aventure en entreprise ubérisée ne déplairait pas forcément à certains, compte tenu de la réputation d'autonomie, de liberté et de flexibilité qui colle au fonctionnement de ces entreprises. Ceux qui tiennent cette position sont plutôt proches de l'âge de la retraite et n'ont finalement pas grand-chose à perdre. Pour les plus jeunes, c'est plutôt l'aventure entrepreneuriale qui est tentante. En dépit de ces idées, tous restent engagés envers leurs entreprises traditionnelles.

Du côté des salariés d'entreprises ubérisées, les propos sont beaucoup moins unanimes. L'engagement au travail est certes plutôt fort, mais c'est beaucoup moins le cas de l'engagement organisationnel. Certains sont ravis d'être dans une entreprise ubérisée où l'autonomie et la solidarité sont de rigueur, ce qui déplaît beaucoup plus à d'autres qui ne supportent pas cette espèce de microcosme dans lequel on oblige les salariés à former une famille. Même si tous admettent qu'ils finiront tôt ou tard par quitter leur entreprise, les horizons escomptés sont assez divergents. Quand certains iront certainement dans une autre entreprise ubérisée, pourquoi pas une concurrente de la première, d'autres affirment qu'ils n'y remettront jamais les pieds et qu'ils préfèrent aller dans une entreprise traditionnelle

quitte à en subir les inconvénients. En tout cas, l'influence de l'ubérisation est extrêmement claire puisqu'elle façonne le corpus de valeurs de l'individu et/ou le mode de fonctionnement des entreprises, ce qui ne se voit pas vraiment chez les salariés d'entreprises traditionnelles notamment âgés.

Enfin, du côté des indépendants prestataires d'entreprises ubérisées, tous parlent d'une même voix. Ils estiment que leur situation d'indépendant n'est pas viable à long terme, ou en tout cas pas s'ils veulent se construire la vie de monsieur tout-le-monde qui consiste à se marier, à avoir des enfants et à devenir propriétaire. La variabilité du revenu et la précarité qui en découlent sont trop importantes pour en faire une activité durable. Le statut d'indépendant est donc seulement une étape, un tremplin ou une activité d'appoint très séduisante du fait qu'elle est libre, autonome et flexible. Pour autant, la majorité des indépendants semble plutôt intéressée par une entreprise traditionnelle et non une entreprise ubérisée, sans doute parce que la première est plus rassurante que la seconde bien que celle-ci reprenne les valeurs du statut d'indépendant. Ce qui est remarquable chez ces indépendants, c'est à la fois le fait que leur engagement au travail soit calculé, du fait qu'ils aient besoin à tout prix de ressources financières, et que leur engagement organisationnel soit un non engagement, du fait qu'ils n'envisagent aucunement de poursuivre en tant qu'indépendant et encore moins avec l'entreprise ubérisée avec laquelle ils traitent. Là encore, on remarque clairement l'influence de l'ubérisation avec ses images, ses comportements et ses valeurs. Les individus – les indépendants tout du moins – plongés au cœur de l'ubérisation sont beaucoup plus nombrilistes et centrés sur eux-mêmes que sur autrui et donc leur organisation, ce qui implique fatalement un engagement au rabais.

Ainsi, l'ubérisation modifie les visions et les comportements des individus d'une manière assez différente selon qu'ils soient spectateurs ou acteurs de ce phénomène.

Conclusion :

Les parties théorique et exploratoire étant achevées, il s'agit à présent de tirer les principales conclusions de ce mémoire.

Apports théoriques

Le premier pan de la conclusion concerne les apports théoriques que ce mémoire permet de mettre en évidence. On peut en trouver trois principaux :

- **La distinction claire des deux types d'engagement des salariés :** Ce que ce mémoire met d'abord en évidence, c'est la distinction nette et précise entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel qui sont les deux faces de l'engagement des salariés. Il apparaît notamment qu'un salarié peut très bien être très engagé dans son travail, mais très peu dans son organisation. L'inverse est par contre moins fréquent. Cet engagement, fort dans le travail et faible envers l'organisation, se retrouve en particulier chez les salariés d'entreprises ubérisées.
- **La possibilité d'une influence mutuelle des deux types d'engagement des salariés :** Nonobstant le constat précédent, il est intéressant de noter que les deux formes d'engagement peuvent s'influencer mutuellement, et ce dans les deux sens. Par exemple, chez les salariés d'entreprises traditionnelles, un fort engagement dans le travail peut entraîner un engagement organisationnel important, et inversement. Par contre, dans les entreprises ubérisées, nous avons observé une conséquence négative de cette influence mutuelle : un faible engagement organisationnel a dégradé l'engagement au travail des salariés. Donc, en dépit de leur distinction évidente, il est tout à fait possible que l'engagement au travail et l'engagement organisationnel s'influencent l'un l'autre.
- **L'influence déterminante de l'ubérisation sur les variables antécédentes de l'engagement des salariés :** Les résultats obtenus montrent que l'ubérisation exerce une vraie influence sur les variables antécédentes des deux types d'engagement des salariés. En ce qui concerne l'engagement dans le travail, la dimension conative est la plus touchée puisque les indépendants et les salariés d'entreprises d'ubérisées ne s'impliquent que superficiellement, de manière calculée. La dimension cognitive est affectée par le même phénomène chez les indépendants et par le manque de reconnaissance chez les salariés d'entreprises ubérisées. Pour l'engagement organisationnel, la dimension normative est très fortement touchée chez tous les individus qui ne ressentent aucun sentiment de devoir envers leur organisation, même pour ceux qui bénéficient d'investissements de sa part, et la dimension de continuité est fortement remise en cause tant chez les salariés d'entreprises ubérisées que chez les indépendants qui se considèrent comme de vrais chasseurs d'opportunités. La seule dimension – commune aux deux types d'engagement – de l'engagement qui se maintient chez tous les salariés et indépendants est la dimension affective : ceci est symptomatique du fait que l'engagement des salariés dépend à présent fortement de l'affect qu'ils ressentent à l'égard de leur travail et de leur organisation.

Ainsi, s'il fallait retenir un apport théorique majeur, ce serait celui qui consiste à affirmer que l'engagement des salariés est fortement influencé par l'ubérisation, cet engagement résidant principalement dans l'affect et l'attachement qu'éprouvent les salariés à l'égard de leur travail et de leur organisation.

Apports managériaux

Le second pan de la conclusion concerne les apports managériaux que ce mémoire permet de mettre en évidence. Ces recommandations managériales viennent évidemment en conséquence des apports théoriques précédents. On peut en trouver trois principales :

- **L'amélioration du travail et des conditions de travail est fondamentale** : On vient tout juste de souligner que la dimension affective apparaît comme étant la plus solide parmi toutes les dimensions de l'engagement des salariés, et comme étant peut-être la seule qui résiste à l'émiettement de l'engagement provoqué par l'ubérisation. Dès lors, on peut en tirer une recommandation managériale logique : il serait judicieux de renforcer cet engagement affectif, et ce en jouant sur ses variables antécédentes, en particulier situationnelles. Dans les faits, cela se traduit d'une part par l'enrichissement du travail confié, et d'autre part par l'amélioration des conditions de travail. Le salarié doit pouvoir exercer un travail sur lequel il n'est pas seulement exécutant mais également décideur, avec des marges de manœuvre qui lui permettent d'imprimer sa patte ou d'émettre des idées innovantes. De plus, le salarié doit pouvoir exercer ce métier dans des conditions optimales, c'est-à-dire dans une ambiance conviviale et constructive, des locaux propres et modernes avec des équipements favorisant le bien-être. En jouant sur ces deux leviers, les organisations pourront accroître l'affect des salariés, qui constitue aujourd'hui le facteur le plus déterminant de leur engagement au travail et organisationnel, et pourront en conséquence à la fois attirer les nouveaux talents et limiter le turnover.
- **Des investissements limités en formation** : Ensuite, une seconde recommandation managériale consisterait à conseiller aux entreprises de n'investir que de manière ciblée et calculée dans la formation et les séminaires. Cette recommandation peut paraître surprenante, mais elle est logique compte tenu du constat sans équivoque obtenu dans l'intégralité des entretiens réalisés : les salariés reconnaissent l'utilité des formations qu'ils reçoivent, mais ils n'en savent pas gré aux entreprises pour autant. Ils affirment qu'ils ne ressentent pas le moindre sentiment de devoir à l'égard de leur entreprise. Bien entendu, la formation doit être maintenue car elle détermine la compétence des salariés, mais elle ne doit pas être utilisée à outrance au risque d'être « banalisée » et de ne pas être rentabilisée. Les sommes économisées pourraient alors servir à améliorer les conditions de travail citées précédemment qui, elles, comptent beaucoup dans l'engagement des salariés.

- **Un management plus avenant mais aussi plus intégrateur :** La dernière recommandation concerne le management. Comme on l'a fait remarquer à plusieurs reprises dans ce mémoire, l'ubérisation semble modifier le corpus de valeurs et de comportements des individus, notamment des jeunes, qui arrivent progressivement sur le marché du travail. Ces jeunes, pour la plupart « consomm'acteurs » élevés au biberon des nouvelles technologies, sont plus exigeants, plus individualistes et moins centrés sur l'importance du travail et de la fidélité à l'organisation que leurs aînés. Autrement dit, ils sont marqués par la liberté, la flexibilité, l'indépendance et la rapidité. On pourrait se risquer à parler d'individus « zappeurs ». Ces changements cognitifs et conatifs impliquent des modifications en matière de management pour engager davantage les salariés. Or, il ressort des entretiens que plus l'individu bénéficie de liberté dans son travail, plus son engagement, notamment organisationnel, est faible. C'est exactement ce que l'on constate avec les salariés d'entreprises ubérisées et encore plus avec les indépendants. Et à l'inverse, plus l'individu est enserré dans une organisation, plus son engagement est fort. C'est ce que l'on peut constater avec les salariés des entreprises traditionnelles. Alors, il ne s'agit pas, bien entendu, de préconiser un management resserré à l'ancienne, mais plutôt un management à la fois vecteur d'autonomie, de responsabilité et intégrateur. Dit plus simplement, il s'agit de déléguer du pouvoir et des marges de manœuvre aux collaborateurs dans un cadre donné, et de les évaluer sur leurs résultats (et non sur les moyens, ou la conformité de leur comportement aux usages en vigueur). Ce type de management peut laisser espérer un accroissement de l'engagement dans le travail, mais aussi et surtout organisationnel afin de contrer l'influence néfaste de l'ubérisation. Et il permettra aussi d'attirer les jeunes talents.

Ainsi, comme on peut le voir, les recommandations managériales consistent à renforcer l'engagement des salariés, à la fois dans leur travail et envers leur organisation.

Limites

Comme tout travail, ce mémoire de recherche présente quelques limites qui peuvent lui être reprochées. Trois limites peuvent être mises en évidence :

- **La restitution des nuances :** Il est difficile de restituer l'intégralité des nuances exprimées par les individus lorsqu'il s'agit d'une étude qualitative prenant la forme d'entretiens semi-directifs, de surcroît lorsque ceux-ci sont nombreux. Il est du devoir du chercheur de répondre à une double exigence contradictoire qui consiste à rapporter un maximum de nuances issues des entretiens tout en veillant à rester synthétique pour centraliser le propos. C'est ce qui a été fait dans la mesure du possible dans ce présent mémoire.

- **Les individus interrogés dans l'étude qualitative** : Au départ de l'étude qualitative, votre serviteur avait prévu d'interroger un salarié de l'entreprise AirBnB ainsi qu'un indépendant louant des biens via la plateforme en ligne de cette même entreprise. Cela aurait été extrêmement intéressant d'une part parce que AirBnB est la deuxième entreprise ubérisée la plus connue au monde, et d'autre part parce qu'elle se situe sur un secteur, l'hôtellerie, différent de celui du transport, d'où plus de variété dans la recherche. Malheureusement, cela n'a pas pu se faire à cause de l'impossibilité de joindre AirBnB : service de presse, salariés, etc. Personne n'a daigné répondre, même par la négative...
- **L'absence d'étude quantitative** : Une autre ambition de départ non réalisée consistait en la réalisation d'une étude quantitative. Celle-ci aurait visé à mesurer l'intensité de l'engagement au travail et de l'engagement organisationnel de salariés d'entreprises traditionnelles, de salariés d'entreprises ubérisées et d'indépendants. Cette évaluation aurait alors permis de conforter et/ou de corriger les conclusions tirées de l'étude qualitative. Malheureusement, faute de temps, cela n'a pas été possible.

Ainsi, ces limites, qu'elles soient du ressort ou pas de l'auteur de ce travail, sont effectivement dommageables et devront être levées à l'occasion d'un prochain travail de recherche.

Voies de recherche

Bien évidemment, plusieurs voies sont possibles pour compléter ce présent travail de recherche. Voici, par exemple, plusieurs pistes à explorer :

- **Les déplacements de population** : L'étude qualitative a mis entre autres en évidence un très faible engagement organisationnel chez les salariés d'entreprises ubérisées. Certains d'entre eux décident, suite à une mauvaise expérience, de quitter définitivement le monde des start-ups, et notamment celui des start-ups ubérisées, pour partir (ou repartir) dans une entreprise traditionnelle. Il pourrait être intéressant de mesurer la proportion et le nombre de ces salariés pour voir si cela constitue un phénomène isolé ou bien de masse. Dans ce dernier cas, cela pourrait éventuellement permettre une remise en question du fonctionnement interne et du management des entreprises ubérisées, ce qui serait peut-être salutaire pour les salariés.
- **L'engagement vis-à-vis d'une communauté de marque en ligne** : La seconde voie de recherche possible consiste à creuser la problématique de l'engagement. Sauf que cette fois, ce ne serait plus du point de vue de l'offre et donc des travailleurs, mais du point de vue de la demande et donc des consommateurs. Plus précisément, il serait intéressant de se pencher sur les « consomm'acteurs », et en particulier ceux qui s'engagent vis-à-vis d'une communauté de marque en ligne. Quels sont les variables antécédentes de cet engagement ? Quels sont ses conséquences en matière de

comportements à la fois pour les « consomm'acteurs » et les marques ? Telles sont les questions que l'on pourrait se poser. Une étude qualitative composée de trois entretiens semi-directifs avec des « consomm'acteurs » de la marque Sosh a été réalisée. Il ne reste plus qu'à l'exploiter et à l'étoffer...

- **L'ubérisation ou le prolétariat du numérique :** Comme nous l'avons découvert lors des interviews des indépendants, les entreprises ubérisées constituent une opportunité pour des personnes qui auraient eu de grandes difficultés à trouver un emploi dans une entreprise traditionnelle. Toutefois, les jobs proposés nécessitent peu ou pas de qualification et sont rémunérés à la tâche, l'entreprise ubérisée fixant souvent les tarifs. De plus, ces jobs sont précaires, sans visibilité dans la durée. Dans sa forme, ce type d'activités rappelle les tâcherons et les journaliers d'autrefois qui louaient leurs bras pour gagner de quoi vivre au jour le jour. Partant de ce constat, nous pouvons nous demander si finalement, plutôt que la liberté des prestataires indépendants, Uber n'aurait pas pour conséquence de les asservir et de favoriser le développement d'un nouveau type de prolétariat, le prolétariat du numérique. Ainsi, il pourrait être intéressant d'investiguer les conséquences sociales et sociétales du phénomène de l'ubérisation.

Ainsi, ces trois voies de recherche sont celles qui me viennent à l'esprit. Mais il y en a bien sûr d'autres, certainement tout aussi intéressantes.

Bibliographie :

Articles de recherche

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, n°3, pp.252-276.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, n°3, pp.252-276.
- Allport, G.W. (1943). The psychology of participation, *Psychological Review*, Vol. 52, pp.117-132.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, Vol. 84, n°2, pp.191-215.
- Barlatier, P-J, (2016). « Management de l'innovation et nouvelle ère numérique. Enjeux et perspectives ». *Revue française de gestion*, 2016/1 (N° 254), pp. 55-63.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., & Perkins Strauss J. (1994). Antecedents of involuntary turnover due to a reduction in force, *Personnel Psychology*, Vol. 47, Issue 3, pp.515-535.
- Bass, B.M. (1965). *Organizational Psychology*, Boston, Allyn & Bacon.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 66: 32.
- Becker, T.E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making?, *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1 (Mar., 1992), pp. 232-244.
- Blau, G., Paul, A., & St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 42, pp.298-314.
- Blau, G.J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement, *Journal of vocational Behavior*, Vol. 27, pp.19-36.
- Blau, G.J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism, *Journal of Management*, 12, pp.577-584.
- Blau, G.J., & Boal, K.B. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15, pp.115-127.
- Bravo-Bouyssy, K., (2010). « Les entrepreneurs en solo : différentes logiques de création », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2010/1 (Vol. 9), pp. 4-28.
- Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 1094670511411703.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, n°4, pp.533-546.

- Carbone, V., Rouquet, A. & Roussat, C., (2016). « Emporté par la foule ». Quelles logistiques pour la consommation collaborative ?, *Revue française de gestion*, 2016/5 (N° 258), pp. 105-122.
- Chapoulie, J.-M. (1984). Everett C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie, *Revue française de sociologie*, Vol. 25, n°4, pp.582-608.
- Chérif Ben Miled, H. (2001). L'implication du consommateur et ses perspectives stratégiques. *Recherche et Applications en Marketing*.
- Cohen, A. (1999). Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 3 (May, 1999), pp. 285-308.
- Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behaviour in Arab and Jewish culture, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, n°1, pp.105-118.
- Cohen, A., & Hudecek, N. (1993). Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups: A meta-analysis, *Group & Organizational Management*, Vol. 18, n°2, pp.188-213.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis, *Human Relations*, Vol. 43, n°10, pp.1015-1050.
- Crawford, E., LePine, J., & Rich, B. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, pp.834-848.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, Vol. 31, n°6, pp.874-900.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*. 14(2), pp.193-205.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), p.601.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the « central life interests » of industrial workers. *Social problems*, 3, pp. 131-142.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, pp.532-550.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M.J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment, *Personality and Individual Differences*, Vol. 41, n°5, pp.959-970.

- Frank, F., Finnegan, R., & Taylor, C. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21 Century. *Human Resource Planning*, pp.12-25.
- French, J., & Kahn, R.A. (1962), A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health, *Journal of Social Issues*, Vol. 18, pp.1-47.
- Freund, A., & Carmeli, A. (2003). An empirical assessment: Reconstructed model for five universal forms of work commitment, *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), pp.708-725.
- Fu, F. Q., Bolander, W., & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: an application of Meyer and Allen's three-component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), pp.335-350.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, pp.165-174.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, Vol. 25, n°2, pp.161-178.
- Greenberg, J. (1977). The Protestant work ethic and reactions to negative performance evaluations on a laboratory task, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp.682-690.
- Greenhaus, J.H. (1973). A factorial investigation of career salience, *Journal of Vocational Behaviour*, 3, pp.95-98.
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behaviour during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26(1), p.31.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, Vol. 26, n°3, pp.463-488.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, n°2, pp.250-279.
- Hernandez, E.-M., & Marco, L. (2008). « Entrepreneuriat versus salariat. Construction et déconstruction d'un modèle ? », *Revue française de gestion*, 2008/8 (n°188-189), pp.61-76.
- Hollebeek, L.D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), pp.785-807.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Technology*, Vol. 78, n°6, pp.891-902.
- Hughes, E. (1970). The Humble and the Proud: The Comparative Studies of Occupations, *Sociological Quarterly*, 11 (2), pp.147-156.

- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment, *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), p.291.
- Jones, A.P., James, L.R., & Bruni, J.R. (1975). Perceived leadership and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.146-149.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (1989). Une théorie psychosociale : la théorie de l'engagement. *Recherche et Applications en Marketing*, 4, 1, pp.79-90.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, p.692.
- Kahn, W.A. (1992). To be full there: psychological presence at work, *Human Relations*, Vol. 45, pp.321-349.
- Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C., & Strube, M.J. (1999). A test of value congruence effects, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, n°7, pp.1175-1198.
- Kanungo, R.N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited, *Psychological Bulletin*, Vol. 86, pp.119-138.
- Kanungo, R.N. (1983). Work alienation: A pan-cultural perspective, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 13, pp.119-138.
- Klein, H.J., Brinsfield, C.T., & Molloy, J.C. (2006). Understanding workplace commitments independent of antecedents, foci, rationales and consequences, Article présenté à l'Academy of Management Annual Meeting, Atlanta.
- Lawler, E.E., & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, pp.305-312.
- Lefkowitz, J., Somers, M., & Weinberg, K. (1984). The role of need level and/or need salience as moderators of the relationship between need satisfaction and work alienation-involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 24, pp.142-158.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between men and organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, n°4, pp.370-390.
- Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, pp.24-33.
- Lodahl, T.M. (1964). Patterns of job attitudes in two assembly technologies. *Administrative Science Quarterly*, 8, pp.482-519.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, pp.620-630.

- Luthans, F., & Peterson, S. (2002). Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development. *Journal of Management Development*, pp.376-387.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, pp.3-30.
- Maslach, C., Schaufelli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp.397-422.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), pp.370-396.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, n°2, pp.171-194.
- Mayer, R.C., & Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, n°3, pp.671-684.
- Mayer, R.C., & Schoorman, F.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 1 (Jan., 1998), pp. 15-28.
- Méliani, V. (2013). Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode, *Recherches Qualitatives, Hors-Série*, n°15, pp.435-452.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), pp.389-414.
- Meyer, J. P., Gregory, I. P., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour* (1986-1998), 19(1), p.29.
- Meyer, J., Bobocel, R., & Allen, N. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, Vol. 17, Issue 4, p.716.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, n°1, pp.61-89.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3, pp.299-326.
- Meyer, J.P., & Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, n°4, pp.319-331.

Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, n°6, pp.710-720.

Meyer, J.P., Irving, P.G., & Allen, N.J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, n°1, pp.29-52.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, n°1, pp.20-52.

Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp.20-38.

Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment, *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp.486-500.

Morrow, P.C., & McElroy, J.C. (1986). Research notes on assessing measures of work commitment, *Journal of Occupational Behaviour*, 7, pp.139-145.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, n°2, pp.224-247.

Mudrack, P.E. (1999). Time structure and purpose, type A behaviour, and the Protestant work ethic, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp.145-158.

Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales, *Sociologies* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 22 octobre 2006, URL : <http://sociologies.revues.org/993>.

O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, n°3, pp.492-499.

Point, S., & Voynnet-Fourboul, C. (2006). Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, n°4, pp.61-78.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.

Rabinowitz, S., & Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement, *Psychological Bulletin*, 84, pp.265-288.

Randall, D.M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, n°5, pp.361-378.

- Randall, D.M., & Cote, J.A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs, *Work and Occupation*, 18, pp.194-211.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, pp.465-476.
- Reichers, A.E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs, In B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.5-39.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, pp.655-684.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, Vol. 80, n°609, pp.1-28.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, pp. 600-619.
- Saleh, S.D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements, *Academy of Management Journal*, Vol.19, pp.213-224.
- Schaufeli, W., Martinez, I., Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, pp.464-481.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie (Work and well-being: towards a positive approach in Occupational Health Psychology), *Gedrag & Organisatie*, 14, pp.229-253.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp.293-315.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, n°4, pp.653-663.
- Solinger, O.M., van Olffen, W., & Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, n°1, pp.70-83.
- Somers, M.J., & Birnbaum, D. (1998). Work-Related Commitment and Job Performance: It's also the Nature of the Performance That Counts, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 6 (Nov., 1998), pp. 621-634.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, n°1, pp.45-56.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.-C., Tremblay, M., & Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, n°4, pp.1177-1187.

Vroom, V.H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance, *Personnel Psychology*, Vol. 15, Issue 2, pp.159-177.

Wallace, J.E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2 (Jun., 1995), pp. 228-255.

Wasti, S.A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influences of cultural values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, n°3, pp.303-321.

Weinberg, P. (1997). Behavioral aspects of customer commitment. *European Advances in Consumer Research*, Vol. 3, pp.268-272.

Wickert, F.R. (1951). Turnover and employee's feelings of ego involvement in the day-to-day operations of a company, *Personnel Psychology*, Vol. 4, pp.185-197.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, Vol. 7, n°3, pp.418-428.

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes – an integrative approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, pp.81-96.

Wright, T.A., & Bonett, D.G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, n°6, pp.883-900.

Articles de revues

Abiker, B. (2016). Un Uber nommé Tony, *01net Magazine*, n°846, juin 2016, p.106.

Observatoire SocioVision, « La société française au miroir d'Uber », septembre 2015.

Teboul, B. (2016). La disruption créatrice à l'œuvre », *Revue Constructif*, n°44, juin 2016.

Ouvrages issus de la littérature

Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.

Baumard, P., & Ibert, J. (2007). « Quelles approches pour quelles données ? » in *Méthodes de recherche en management* sous la direction de Thiétart, R.-A. Dunod, pp.84-106.

- Bidet, A. (2011). *L'engagement dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France, « Le Lien social », 2011, 428 pages.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bruner, J. (1996). *L'éducation, entrée dans la culture*. Editions Retz, Collection Psychologie, Paris, 1997.
- Bruyne (de), P., Herman, J., & Schoutheete (de), M. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Editions PUF.
- Dano, F., Hamon, V., & Llosa, S. (2004). « La qualité dans les études qualitatives, principes et pratiques », *Décisions Marketing*, Vol. 36, p.23.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil : Pearson.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2012). *The discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, 1967, Chicago, Aldine.
- Gurin, G.J., Veroff, J., & Feld, S. (1960). *Americans view their mental health*, NY, Basic Books.
- Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Editions Dunod (2016), Hors collection.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (1998). *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, Presses Universitaires de France, 1998.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, 2002.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
- Kiesler, C.A. (1971). *The Psychology of Commitment*, Academic Press, New York.
- Lallement, M. (2015). *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*. La couleur des idées, Paris, Le Seuil, pp. 442-444.
- Lewin, K. (1952). *Group decision and social change*. In Swanson, G., Newcomb, T., & Hartley, E. (Eds), *Readings in social psychology*. New York: Henry Holt, pp.459-473.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.
- Marquet, D., & Rencker, E. (2016). *Entreprise : muter ou périr*. Editions Archipel (2016), Collection Politique, idée, société.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*, Editions Harper & Row.

Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich, CT: JAI Press.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organisation linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Neveu, J.-P. (1993). « L'intention de départ volontaire chez le cadre : contribution à l'étude du roulement du personnel », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Editions Armand Colin.

Rubin, H., & Rubin, I. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles*, Editions Martino Fine Books (2017).

Schumpeter, J.A. (1943). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, traduction française (1951), Editions Payot.

Seeman, M. (1972). Alienation and engagement. In A. Campbell & P.E. Converse (Eds.), *The human meaning of social change*, pp.467-527. New York: Russell Sage Foundation.

Siegel, L. (1969), *Industrial Psychology*, Homewood, Ill., Irwin.

Silberzahn, P. (2014). *Effectuation : Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Pearson (2014).

Teboul, B., & Picard, T. (2015). *Uberisation = Economie déchirée ?* Editions Kawa (2015).

Weber, M. (1958). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Parsons, T. (translator), Scribner & Sons, New York, NY.

Wilber, K. (1997). *Brève histoire de tout*, Mortagne.

Yin, R. (2014). *Case Study Research*. (5^{ème} édition). SAGE Publications, Inc.

Pages web et sites internet

<http://barbares.thefamily.co/>

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/engagement/29510>

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/implication/41913>

<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/08/08/32001-20160808ARTFIG00234-airbnb-vaudrait-desormais-30-milliards-de-dollars.php>

http://www.lepoint.fr/economie/maurice-levy-craint-que-l-economie-francaise-se-fasse-uberiser-23-12-2014-1892073_28.php

<http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rub1859/economie-collaborative-nouveau-modele-socioeconomique.html>

<http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rub1859/economie-collaborative-nouveau-modele-socioeconomique.html>

<https://explorable.com/fr/stanley-milgram-experiment-fr>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Effectual>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Pron%C3%A9taire>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_ancr%C3%A9e

<https://sharevoisins.fr/>

<https://www.definitions-marketing.com/definition/analyse-du-verbatim/>

<https://www.ft.com/content/377f7054-81ef-11e4-b9d0-00144feabdc0>

https://www.rolandberger.com/fr/Publications/pub_les_classes_moyennes_face_la_transformation_digitale.html

Annexes :

Annexe 1 : Entretiens semi-directifs réalisés avec les salariés d'entreprises traditionnelles retranscrits

Entretien réalisé avec un salarié d'une entreprise des télécoms

Date de l'entretien : 06/07/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, et.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts/freins, l'intensité et la diversité de votre engagement dans votre travail et vis-à-vis de votre entreprise.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre rôle et quelles sont vos responsabilités au sein de votre entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ? Comment décririez-vous votre entreprise (produits et services proposés, secteur, nombre de salariés, caractéristiques de l'organisation, histoire, etc.) ?

Je m'appelle X X. Je travaille dans le service d'audit interne, d'X. Audit corporate. Et là dans cette entreprise je suis directeur de mission. Donc je pilote. Mon rôle, c'est de piloter des missions d'audit interne avec des équipes d'auditeurs internes. Et les missions que je fais sont dans le domaine du réseau, réseau télécom, donc du groupe. Sinon l'entreprise, je dirais qu'elle est connue. C'est un opérateur qui est au départ une entreprise publique, donc X X, qui a été ensuite privatisée. Enfin, il y a eu d'abord une ouverture au capital puis une privatisation dans les années 1990, 1996-1997. Donc voilà. Donc c'est passé d'un monopole, d'une situation monopolistique où l'objectif était de déployer le téléphone en France puisque la France était en retard par rapport aux objectifs de télécom par rapport aux autres pays. Le général De Gaulle disait que le téléphone était un gadget à l'époque. Donc voilà. Après on a évolué dans un système fortement concurrentiel avec des obligations de mettre à disposition nos infrastructures à nos concurrents. Voilà. Donc on est passé d'un système de monopole à un système ouvert très concurrentiel avec une forte agressivité sur le marché, sur les prix avec Free, avec etc. Donc heureusement il y a eu des relais de croissance au niveau de, tel que l'Internet, le mobile avec les contenus, la télévision, etc. et puis le développement à l'international, ce qui fait que maintenant c'est une entreprise qui est, qui avait été endettée, qui a frôlé la faillite lors de la bulle spéculative sur le net dans les années 2010. Un très gros, très fort endettement à ce moment-là. Et puis ensuite, il y a eu un redressement. Là je dirais qu'on est dans une stabilité. Voilà.

Partie 2 : Votre engagement dans votre travail ?

Pouvez-vous m'expliquer ce que vous faites concrètement comme tâches quotidiennes ou comme travaux de long terme ? Pouvez-vous me décrire votre journée-type de travail ?

Moi comme j'encadre des missions d'audit je dirais qu'il y a plusieurs missions d'audit car il y a plusieurs phases dans une mission d'audit. Une mission d'audit ça dure à peu près trois mois. Donc il y a une phase de préparation où je travaille plutôt au bureau avec l'équipe où on prépare la mission d'audit. Donc c'est plutôt un travail de recherche, de documentaire, avec des entretiens téléphoniques avec les personnes qui s'occupent du sujet qu'on va auditer. Donc là je dirais que la journée-type c'est plutôt du travail de bureau assez sédentaire avec des entretiens téléphoniques. Voilà. Après il y a une seconde phase où on réalise la mission, donc c'est une phase terrain. C'est une phase où il y a quand même pas mal de déplacements. Voilà, donc on va sur les sites, on va rencontrer les personnes physiquement. On fait aussi des entretiens téléphoniques. On peut aller aussi, il y a des équipes d'audit qui vont à l'étranger, dans des filiales, donc c'est des déplacements à l'étranger. Donc là la journée-type, c'est plutôt hôtel, transport, transports en commun, soit l'avion, soit le train, c'est plutôt l'hôtel, des entretiens, des compte-rendu d'entretiens, des tests d'audit, et puis retour après à l'hôtel. Donc là les journées-types sont assez différentes les unes des autres. Et puis il y a une troisième phase où on rédige un rapport. On fait de l'analyse, on rédige un rapport, et on restitue ce rapport. Donc là après c'est un peu comme un mémoire. Voilà, donc on a un certain nombre d'éléments qu'on a recueillis, il faut les mettre en ordre. Il faut faire du travail d'équipe où on chapitre le rapport, il faut ordonner les idées. Voilà. Donc là c'est plutôt du travail de bureau et de rédaction. Donc c'est un peu en vase clos, en interne quoi. Et ensuite les résultats de l'audit on les présente, donc aux gens qui sont concernés, aux prescripteurs. Donc là pareil, c'est une nouvelle phase où on se déplace, on va rencontrer les gens, on fait des réunions et on présente nos résultats. Donc on fait plusieurs réunions, parfois une dizaine de réunions où on présente à chaque partie prenante les résultats ainsi qu'aux prescripteurs. Voilà. Donc là on est plutôt dans des journées de déplacement, de communication, de prise de parole en public, de communication. Voilà. Donc il y a plusieurs types de journées dans le travail, je dirais. Il n'y a pas une routine, une journée-type. Ensuite on redémarre sur une autre mission, etc., etc. C'est un enchaînement un peu séquentiel.

Dimension affective (valorisation du travail + identification au travail) :

Dans quelle mesure valorisez-vous votre travail ? Quelle est son utilité ? Représente-t-il un intérêt central dans votre vie ? Autrement dit, êtes-vous épanoui dans votre travail ? Ce qui compte pour vous, c'est votre poste ou l'entreprise dans laquelle vous l'occupez ?

C'est une question vaste. Je dirais que l'utilité, ce qui m'intéresse dans le travail en question, c'est que j'ai une autonomie quand même. Donc ça c'est quand même important, dans mes missions on est autonomes. C'est un peu, c'est une niche dans l'entreprise puisque le service d'audit interne, c'est tout petit par rapport à l'ensemble. Donc ça donne une certaine indépendance, une certaine autonomie. L'autonomie, c'est un travail cérébral. Il y a plusieurs phases. Il y a du relationnel, une partie relationnel avec soit les audités, soit ... Donc c'est très varié. Il y a une partie relationnel au sein de l'équipe, il y a une partie relationnel

avec les audits. Il y a une partie cérébrale où il faut comprendre, quand on fait de l'audit, les systèmes sur lesquels on travaille. Il y a un investissement, intellectuel j'allais dire. Enfin intellectuel, en tout cas de compréhension des problématiques de recherche de causes, de diagnostic, de recherche de causes, de recherche de solution. Je dirais que c'est ça l'intérêt, le lien avec le travail. Cela peut prendre une place importante du fait que c'est quand même assez actif quoi. Dans notre vie ça prend, comme tout travail je pense, une place importante. C'est logique, j'allais dire, c'est un intérêt personnel. Est-ce que le travail est utile pour l'entreprise ? Alors c'est l'objectif qu'il soit utile pour l'entreprise parce que l'audit doit amener une plus-value à l'entreprise. Donc une plus-value puisqu'on fait des propositions d'améliorations qui sont mises en œuvre. Sur certaines missions, la plus-value est perceptible rapidement puisque parfois il y a des dysfonctionnements qui sont relevés et ils sont corrigés rapidement. Par contre, le fait que ce soit une très grosse entreprise, dans les très grosses entreprises, il y a parfois un phénomène d'inertie. C'est-à-dire qu'il y a des audits, on fait des propositions d'améliorations, mais le temps qu'elles se mettent en œuvre... Il y a une culture d'entreprise qu'il faut parfois changer, modifier. Il y a des résistances au changement. Il y a des choses comme ça. Donc ça peut mettre plusieurs années avant qu'il y ait des changements de procès industriels, des choses assez structurelles. Donc c'est des freins sociaux si vous voulez, des réorganisations, des choses comme ça. Il peut y avoir de multiples freins sur les changements d'organisation, dans les entreprises. Donc parfois le facteur temps, il nous dépasse. Il faut le savoir, et parfois les travaux... On a bossé, on a fait un rapport d'audit et parfois dans les 6-9 mois on ne voit rien déboucher. C'est parce que c'est plus long, ça peut être plus long. Voilà.

En quoi vous identifiez-vous à votre travail ? En quoi vous ressemble-t-il et lui ressemblez-vous (par rapport à votre personnalité, vos qualités, vos compétences, vos centres d'intérêt, etc.) ? Dans quelle mesure y êtes-vous attaché(e) ? Ecrivez-vous un sentiment de fierté ? Lequel ?

Je pense que de toute façon à un moment on ressemble à son travail, et que votre travail vous ressemble. C'est un peu une synergie, une symétrie. C'est-à-dire que dans un travail, on fait quand on rentre dans... Le travail d'audit, c'est un travail critique, d'analyse. Donc ça c'est quelque chose qui me plaît. Donc quand je suis là-dedans, forcément je développe ça. Je développe cet aspect qui peut être, dans la vie courante, développé. J'allais dire, si je vais dans un restaurant et que je vois que dans le service il y a des problèmes d'organisation, je vais repérer des choses qui ne vont pas, vous voyez. C'est une tournure d'esprit qui va se retrouver même en-dehors du travail. Donc forcément il y a une interpénétration entre le travail et la personnalité. Et puis ça marche dans l'autre sens, c'est-à-dire que votre personnalité influe votre manière d'exécuter le travail. Enfin pour quelqu'un qui a une autonomie. Quelqu'un qui travaille à la chaîne, il n'a pas trop cette possibilité. Mais sinon moi j'aime bien travailler en équipe, j'aime bien le relationnel. Je n'aime pas trop la bureaucratie, je n'aime pas trop les trucs qui pèsent. Donc dans mon travail au quotidien, c'est vrai que j'insufflé ça. C'est à double sens, je dirais. Attaché à mon travail ? Oui, ça fait un moment que je le fais, donc oui j'y suis attaché. Est-ce que j'éprouve un sentiment de fierté ? Non, je dirais plutôt la satisfaction, par exemple d'un travail bien fait sur un audit où on est allés au bout et où on a bien décortiqué la problématique, les causes des dysfonctionnements, où on a bien évalué les risques, où on a fait du travail de qualité. Donc là il y a une satisfaction. Pas une fierté, mais une satisfaction du travail bien fait, d'être allé au bout des choses, de ne pas avoir bâclé quoi. Voilà. Maintenant, je fais aussi de la formation. Je forme des jeunes auditeurs en interne. Donc là aussi c'est une activité qui m'intéresse. C'est une activité de transfert de savoir. Et c'est aussi intéressant cette partie. C'est vrai que j'en tire une satisfaction parce que j'aime bien la formation. J'aime bien transférer mes compétences. Mais maintenant j'ai pas une fierté de travailler à X, j'ai pas une bannière quoi. Je me balade pas avec une bannière. Voilà. Donc je prends de la distance par rapport à l'entreprise aussi. Je ne suis pas un apparatchik de l'entreprise quoi.

Dimension cognitive (performance au travail + estime de soi) :

Comment votre performance au travail est-elle mesurée (par vous-même, votre supérieur, etc.) ? Atteignez-vous les objectifs que l'on vous assigne (ou que vous vous assignez) ? Comment votre performance se situe-t-elle par rapport à vos collègues ?

C'est un sujet aussi vaste. Donc nous en fait ce qu'on a, on nous définit des objectifs qui correspondent au nombre de missions qu'on fait, en gros c'est la productivité. C'est le nombre de missions qu'on fait par an. Donc il y a un programme de travail et il y a un programme d'audit avec un planning. Et l'objectif qu'on a, c'est de tenir ce planning. Voilà, c'est un premier objectif, un objectif de délai. Ensuite, on a un objectif sur la qualité de nos rapports d'audit. Donc on demande aux prescripteurs leur satisfaction. C'est un peu scolaire tout ça, ils notent le rapport, ils font des remarques littérales sur le fait que les recommandations soient réalistes, les constats sont clairs, etc. Donc il y a une appréciation du prescripteur sur la qualité du travail. Donc ça c'est un deuxième objectif principal. Et ensuite on fait des recommandations dans les audits. On suit ces recommandations, et on doit les fermer. On a aussi un objectif sur le suivi des recommandations. Donc on doit fermer les recommandations dans un certain délai. Même si c'est pas nous qui mettons en œuvre ces recommandations, on doit relancer les porteurs, et les suivre. C'est les trois principaux objectifs de notre travail. Bon, maintenant, comment je me situe ? Je dirais que j'en sais trop rien. Je me situe, je suis dans la moyenne quoi, voilà. Je pense que chez nous les gens atteignent à peu près tous leurs objectifs. Il y a quelques petites dérives. Mais je dois me situer dans une grosse moyenne, on va dire, voilà. Sachant que les objectifs sont individualisés, mais dans la réalité ils sont aussi collectifs. C'est l'équipe qui travaille, donc c'est un travail collectif.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à l'amélioration de votre performance au travail ? Préférez-vous atteindre les objectifs ou bien les dépasser ? Si vous ne les atteignez pas, est-ce grave pour vous (hormis les réprimandes du management) ?

Moi, mon objectif personnel, c'est ce que je vous ai dit, c'est de rendre un travail de qualité, d'avoir un travail pertinent et de qualité. Ce qui peut être antagoniste avec les objectifs qu'on me fixe, c'est-à-dire sur les délais. Donc il faut que les délais soient raisonnables, parce que s'il y a trop de tension sur les délais, en fait vous n'arrivez pas à faire un travail de qualité parce que c'est trop court, voilà quoi. Donc c'est un peu l'éternelle question. Il y a une pression sur les délais pour qu'il y ait beaucoup de missions dans une année, mais il faut rester dans des délais raisonnables pour que le travail rendu soit un travail de qualité qui donne au commanditaire de l'audit les réponses aux questions auxquelles il tient et qu'il pose. C'est en cela qu'il y a une petite contradiction. Dans la direction de l'audit, dans tous les services, et même dans l'audit externe, les directions ce qu'elles cherchent c'est la productivité. Encore plus en audit externe qu'en interne, puisqu'il y a de l'argent. Donc c'est de la productivité. Les auditeurs, ce qu'ils recherchent généralement, c'est la satisfaction de leurs clients. Ils veulent que leur client qui commande l'audit – c'est pas la direction de l'audit qui commande l'audit, c'est le client qui demande un audit –, ils veulent que leur client soit satisfait et que l'audit rendu corresponde vraiment, soit pertinent. Donc c'est pas exclusif : on peut travailler dans les délais et faire de bons audits. Mais je suis surtout attaché à ça, la pertinence du rapport.

Dimension conative (participation physique + participation psychologique) :

Dans quelle mesure ressentez-vous de la fatigue physique au travail ? Estimez-vous que cette fatigue est positive, causée par des efforts performatifs ? Ou bien la subissez-vous ?

Je dirais qu'il peut y avoir une fatigue. Alors moi j'aime pas travailler à l'arrache justement. J'aime pas travailler à l'arrache. Donc sur les fins de mission où il y a des travaux qui peuvent justement se faire à l'arrache... Y a des gens qui aiment bien travailler comme ça. Vous pouvez travailler avec une équipe qui travaille un peu sur le sprint final. Et ça c'est vrai que les gens sont tendus. Il peut y avoir une fatigue à ce moment-là. Comme il peut y avoir une fatigue sur certains déplacements. Vous êtes dans un pays étranger, vous êtes en Afrique, c'est pas le même climat, vous avez des traitements anti-paludiens, vous enchaînez les entretiens. Là il peut y avoir une fatigue physique par rapport au rythme de travail et puis aux conditions externes quoi, voilà, du boulot. Donc il y a ce type de fatigue, voilà quoi. Et puis, si vous voulez, il y a deux aspects dans mon travail : il y a un travail qui est, j'allais dire, de production de rapports, et puis il y a un travail aussi de participation à des réunions comme dans tous types de travaux, de boulot. On a des réunions d'animation, des trucs comme ça. Alors c'est parfois, comment dire, de la comm' creuse. Alors là je dirais que c'est une fatigue, que ça peut être épuisant. On a l'impression parfois que c'est une perte de temps. C'est des bons sentiments, des réunions de bons sentiments, des réunions de team building, des choses comme ça qui sont un peu désuètes parfois, et ça c'est

une fatigue nerveuse on va dire. Cela peut générer une fatigue nerveuse parce que c'est des conneries quoi. Pour être très cash. C'est comme pour les cadres sup, ils se retrouvent dans des grosses entreprises, dans des séminaires, dans des machins où il y a des postures, des jeux de rôle. Je dis pas que c'est inutile mais il y a des moments où c'est un peu, moi je trouve que c'est un peu à côté de la plaque. Cela peut être à côté de la plaque.

Dans quelle mesure vous impliquez-vous psychologiquement dans votre travail ? Est-ce que vous vous efforcez de réfléchir pour améliorer votre travail ou vos méthodes de travail ? Ou bien vous contentez-vous du service minimum ?

Dans le type de travail d'audit, je dirais que forcément vous êtes obligé, c'est un travail de remise en question régulier, au rythme des missions. Voilà. Donc on peut pas tomber dans la routine. Il y a à chaque fois un investissement psychologique, d'amélioration, des choses comme ça. Alors je dirais oui, il y a forcément un investissement intellectuel et psychologique par rapport au sujet des missions, par rapport aux méthodes de travail, par rapport au milieu où on est, au relationnel. Voilà. Donc ça c'est un peu natif dans le type de travail. Il y a quelqu'un qui serait un peu psychorigide, il souffre, parce qu'il y a une adaptation à avoir au milieu, au sujet. Il faut pouvoir s'adapter assez facilement quoi. Il faut être flexible.

Au global (implication + motivation + performance) :

Au final, estimez-vous que vous vous impliquez dans votre entreprise à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique ? Autrement dit, est-ce que vous allouez un grand niveau d'énergie à votre travail ?

Pas posé.

Dans quelle mesure êtes-vous motivé par votre travail ?

Oui, oui, la réponse est oui. Le fonds du boulot. Par le sujet du travail, oui je suis motivé. Je suis toujours motivé. Donc la réponse est oui.

En quoi votre travail et la performance que vous réalisez vous satisfont-ils ?

Pas posé.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de votre entreprise ?

Pouvez-vous m'expliquer les raisons qui vous ont poussé à intégrer cette entreprise ? Etait-ce plutôt par choix, par contrainte ou même par hasard ? Regrettez-vous cette décision ou bien êtes-vous satisfait de votre situation actuelle ?

Alors déjà moi comme je vous disais, là je suis peut-être pas représentatif de la cible. Moi je suis rentré dans l'entreprise en 1979. Donc voilà, dans les années 1980, cela va faire pas 40 ans mais 37 etc. Cela commence à dater. Ce n'était pas cette entreprise, c'était une autre entreprise puisque c'était la fonction publique. Moi j'ai passé un concours de fonctionnaire pour rentrer dans l'entreprise. Donc mon entrée dans l'entreprise, elle est un peu, pas au hasard, mais voilà j'ai passé une série de concours, j'ai réussi, je suis là. Cela me paraissait pas mal, j'y suis allé quoi. Voilà. Donc c'était, l'entrée dans l'entreprise, c'est un hasard. Mais je ne le regrette pas. Bon après il y a plein de facteurs externes qui rentrent en ligne de compte. Là c'est le hasard complet. Donc déjà la fonction publique, le fait d'avoir un job au départ dans la fonction publique, ça assurait l'emploi. Alors, à l'époque, il n'y avait pas beaucoup de chômage mais j'ai des copains qui sont partis dans l'informatique par exemple, ils ont gagné beaucoup d'argent au départ, après ils ont connu des périodes de creux où il y a eu beaucoup de chômage en informatique. Après c'est un peu reparti. Voilà, quoi, il y a des hauts et des bas. Donc le premier truc qui était important, c'était la sécurité de l'emploi. En plus de ça, j'ai eu la chance qu'il y a eu un énorme dynamisme aussi dans le domaine des télécoms. D'ailleurs maintenant, on ne parle plus de domaine des télécoms, on parle du domaine des nouvelles technologies. Donc c'est un système, un domaine qui a connu une évolution sans précédent. Je veux dire, il y a presque l'imprimerie avant sur le domaine du traitement de l'information, mais aussi bien dans les puissances physiques, les puissances de calculateurs, les puissances de l'électronique. C'est toujours intéressant de travailler dans un domaine qui a beaucoup évolué quoi, explosé. D'un point de vue technique, c'était un progrès exponentiel, une croissance exponentielle. Donc ça c'est un hasard, vous rentrez dans un domaine, vous ne savez pas au départ comment ça va se passer dans ce domaine. Ceux qui sont rentrés dans la sidérurgie, bon voilà, elle a fait que chuter. Donc, de ce point de vue-là c'est intéressant.

Dimension affective (variables sociodémographiques + personnelles + emploi) :

Pouvez-vous me décrire vos origines sociales (âge, sexe, ethnie, type de famille, milieu social, éducation reçue, etc.) ? Dans quelle mesure vos origines ont-elles influencé votre intégration à cette entreprise ?

Moi je suis d'origine, j'allais dire, modeste. Mon père était menuisier. Je suis d'origine de l'Ain. Voilà. Si vous voulez, à l'époque, moi j'ai fait des maths, j'étais en fac de maths. Donc l'évolution vers prof de maths, c'était un peu bouché à l'époque. Il y avait très peu de réussite au CAPES. Donc finalement l'Etat avait besoin. Il y avait beaucoup de concours à l'époque au niveau de l'Etat parce qu'il y avait un besoin de développer plein de choses. J'ai passé des concours. Il y avait des concours à la météo, etc. Voilà, l'Etat voulait développer plein d'activités et la France était un peu en retard. Donc je dirais que, moi là je cherchais à travailler, rapidement. Mais j'ai passé ces concours naturellement, j'étais à la fac. Donc voilà. Bon je me suis dit prof de maths, passer le CAPES, ... j'avais besoin d'argent. Donc j'ai passé une série de concours, et celui-là, parmi les concours que j'ai passés, bon j'ai réussi celui-là. Et puis je me suis dit bon voilà je vais rentrer là-dedans. C'est une raison presque alimentaire au départ. Et voilà c'est l'offre et la demande. Voilà, l'Etat offrait beaucoup de types de dépenses aux étudiants à cette époque-là, aux gens qui faisaient des études. Et puis moi j'étais demandeur, donc voilà. Cela s'est passé comme ça quoi. C'est comme ça que ça s'est déroulé quoi.

Concernant votre personnalité, pensez-vous être plutôt un leader ou un suiveur ? Un indépendant ou quelqu'un aimant travailler en groupe ? Êtes-vous plutôt averse aux risques ? Estimez-vous que vos réussites et échecs sont plutôt dus à vous-même ou à des causes externes (hasard, autrui, ...) ?

Un suiveur ou un leader ? Moi je pense que j'ai dans une certaine mesure, une certaine forme de leadership là-dessus sur ma manière de fonctionner. Là je suis rentré auditeur, je suis passé directeur de mission. Voilà. Donc une certaine forme de leadership. Voilà. Par contre j'ai pas une soumission assez forte pour être vraiment boosté dans la hiérarchie, il faut quand même avoir une certaine forme, pas de soumission, je suis certainement pas assez diplomate pour après atteindre des postes à très hautes responsabilités. Voilà, parce qu'il faut quand même avoir de la diplomatie. Bon c'est pas dans mon tempérament d'avoir cette diplomatie, d'avoir une certaine forme de soumission quoi pour avoir des postes à très hautes responsabilités où il y a un milieu agressif, beaucoup de compétition, des choses comme ça. Donc les gens, ils essaient d'être dans le sens du vent, un peu comme les politiciens, ils essaient d'être dans le sens du vent. Il y en a qui fayotent. Donc ce milieu-là m'intéresse pas. Donc ce leadership-là, il m'intéresse pas quoi. Voilà. Donc par contre le leadership au niveau d'une équipe, sur des travaux intéressants, là oui. Ok, là je me démène quoi. Moi je préfère travailler en petit groupe. Donc j'ai une indépendance d'esprit, je recherche l'autonomie. Et je trouve que ce qui me convient, c'est de travailler dans des petites équipes avec des gens de bon niveau. Donc là je travaille avec des ingénieurs. Pour faire du management de 100 personnes, des choses comme ça, ça m'intéresse pas. Il y a des gens que ça intéresse. Le management, ça veut dire que vous allez avoir des conflits sociaux à gérer, des conflits de personnes, des choses là. C'est de la gestion au quotidien. Cela, c'est un truc qui ne m'intéresse pas. Par contre, la gestion de petites équipes d'experts, là je trouve que c'est intéressant. Ouais, travailler avec des experts, avec une équipe. Donc c'est de l'indépendance avec du travail au sein de petites équipes. En plus de ça, quand vous êtes expert et que personne n'y comprend rien, personne vient vous emmerder. Personne normalement vient vous emmerder quoi. Est-ce j'aime prendre des risques ? C'est une question difficile. J'ai changé de poste quand il fallait changer de poste mais j'ai pas pris des risques en interne dans le sens où voilà à un moment il y avait des tensions sociales au niveau télécom. Il y a quand même eu chez nous un

risque psychosocial où il y avait des grosses mobilités forcées, des choses comme ça. Là j'ai plutôt joué la sécurité plutôt que prendre des risques pour aller dans des services qui risquaient de disparaître ou des choses comme ça quoi. Voilà quoi. Donc je dirais, pas trop à titre personnel. Pas trop à titre personnel. Mes réussites ? Alors là je dirais que c'est quand même lié à moi et à l'équipe avec laquelle je travaillais. Il y a des audits, par exemple, qui se sont très bien passés. On a vraiment eu d'excellents résultats. C'était un travail d'équipe mais auquel j'ai fortement participé. Sur la formation, j'ai monté des formations seul, donc quand même c'est largement dû à moi quoi puisque là c'était quand même un succès personnel. Voilà. Sur les travaux d'audit, c'est un succès d'équipe où j'ai pris ma part. Voilà. Alors les échecs, les échecs. Est-ce qu'on a eu des gros échecs ? Oui, j'ai eu des audits qui se sont mal passés. J'ai jamais eu d'énormes gamelles ou un échec cuisant ou un truc qui était vraiment, qui était très dur. Voilà j'ai jamais eu ça mais il y a eu quelques petits échecs. Oui, bon, il y a forcément quand il y a échec une part personnelle, où il y a des choses qui n'ont pas fonctionné. J'ai une part de responsabilité dans mes échecs, forcément.

Dans quelle mesure votre manager vous satisfait-il ? Estimez-vous être reconnu à votre juste valeur compte tenu de votre travail ? Votre salaire est-il en adéquation avec les efforts que vous accomplissez ? En quoi vous identifiez-vous aux objectifs de l'entreprise ? Vous sentez-vous responsable d'une part des résultats de l'entreprise ? Considérez-vous que vous disposez de l'autonomie et des marges de manœuvre nécessaires ?

Alors les managers ça va ça vient. Moi j'ai connu énormément de managers. Donc, en plus, c'est un hasard, c'est pas vous qui les recrutez vos managers. Donc moi j'ai déjà eu des managers avec qui ça s'est très bien passé. La plupart du temps, ça s'est plutôt bien passé avec mes managers. J'avais un bon feeling. Quand je sentais que ça allait moyen ou quand je sentais que le service battait de l'aile, je partais. Voilà quoi. Avec celui-là actuellement ça se passe pas bien quoi, mais voilà. C'est une question de style de management et d'approche du métier d'audit. Voilà les orientations d'audit. Donc là on est en déphasage. Cela se passe pas bien, mais il part. Donc on l'a eu à l'usure. Il part. Est-ce que le salaire est en adéquation avec les efforts que j'accomplis ? Non. Alors les augmentations qu'on a depuis plusieurs années, elles sont quand même extrêmement modérées quoi. La faiblesse des augmentations est justifiée par le fait que la situation économique de l'entreprise, etc., etc. Il y a forcément une modération salariale, c'est le discours officiel, modération salariale. Moi je trouve que bon c'est un petit peu... Il pourrait y avoir... Parce qu'on distribue des dividendes quand même aux actionnaires... A un moment... Donc il pourrait y avoir un petit effort de fait quand même sur les salaires. Moi je trouve pas que je suis bien payé, je suis payé normalement quoi voilà. Mais sur plusieurs années il y a eu une modération salariale qui commence à peser quoi. Les gens, ils font des efforts. Moi en premier, je fais des efforts. Et il y a une modération salariale qui est justifiée et au-dessus de nous, si vous voulez, sur les dirigeants, pour les dirigeants cette modération salariale elle n'est pas appliquée. Vous voyez ce que je veux dire ? Donc en fait ceux qui font tourner la boîte, c'est les « commandants et capitaines » qui font tourner la boîte. Et les généraux s'augmentent beaucoup. Mais les généraux, ils changent. C'est souvent, les dirigeants d'une boîte, c'est très politique. On a eu des anciens ministres, on a eu des gens. Stéphane Richard, il a travaillé au cabinet de Mme Lagarde. Voilà, donc c'est des gens qui sont dans le milieu politique. On a eu Albanel qui est venue à la communication chez nous, elle est ancienne ministre. Ces gens-là, ils passent, quoi voilà. Donc on a l'impression qu'ils prennent de l'argent. Vous pouvez même prendre des entreprises comme la RATP, La Poste, EDF, ... toutes les grosses entreprises. La classe dirigeante des entreprises prend de l'argent, et ils sont intéressés par des bonus, par des stock-options, par plein de choses. Et les gens qui font tourner, on leur dit « Ben modération salariale ». Donc moi je pense, sans être syndicaliste, que c'est pas très bon quoi. C'est pas équitable. Voilà. Maintenant, mécaniquement, moi ce que j'ai, je suis fonctionnaire. On a deux types de personnes dans notre entreprise : on a des fonctionnaires et des agents contractuels. Donc les fonctionnaires sont moins bien payés que les agents contractuels. C'est un peu mécanique. C'est un peu compliqué d'expliquer ça mais en gros, les fonctionnaires prennent moins de risques parce qu'ils sont dans la sécurité de l'emploi, ce qui justifie qu'ils soient moins bien payés. C'est le raisonnement hein. Bon, les agents contractuels en France, ils n'ont jamais été licenciés. Voilà. Il y a des licenciements qui se passent à l'étranger, mais en France il n'y a jamais eu de licenciement. Donc il y a un écart parfois qui ne se justifie pas forcément, surtout qu'il y a des agents contractuels qui n'ont pas forcément de très bons résultats. Donc voilà il y a un peu une discrimination de classes de population. Il y a deux classes de population. C'est toujours embêtant de salarier des gens par rapport à une situation de classe, c'est-à-dire que bon au début on dit il y a des gens qui sont fonctionnaires, il y a des gens qui sont contractuels, on est payés comme ça. Mais c'est pas en fonction de leur performance individuelle. Il y a une partie de performance individuelle, mais c'est dans un certain cadre. Cette distinction... c'est toujours embêtant de mettre des gens dans des tiroirs quoi, je trouve. Et moi j'ai des gens qui ont encadré d'autres gens, certains étaient fonctionnaires et d'autres contractuels, et les premiers étaient moins bien payés que les autres. Mais pourquoi ils sont moins bien payés alors qu'ils font le même boulot. Mais bon voilà c'est comme ça, ce sont les règles de gestion des RH. Elles sont, j'allais dire, intangibles quoi. Est-ce que je m'identifie aux objectifs de l'entreprise ? Difficilement, difficilement quand même, parce que les objectifs de l'entreprise sont très globaux quoi. Non. Bon, les objectifs d'entreprise, moi je ne m'identifie pas... Bon comme on est dans une niche, moi je travaille dans une niche, l'audit c'est une niche. Donc je m'investis sur mes résultats et sur les résultats de mon équipe. Mais quand on me dit « la croissance d'X en Espagne est de tant, la croissance en France sur tel type de produit est de tant », moi j'ai pas l'impression... Enfin, c'est une partie éloignée de mon activité. J'arrive pas à m'identifier à ça. Me dire que j'ai participé au développement de la TV ou à des choses comme ça, ben je suis pas dans l'opérationnel. Donc c'est assez éloigné de ma perception.

Dimension de continuité (coût d'opportunité + perspectives salariales + réseau et relations sociales) :

Dans quelle mesure avez-vous intérêt à rester dans cette entreprise ? N'y a-t-il pas un coût d'opportunité ? Si oui, où estimez-vous pouvoir trouver une opportunité ? Préférez-vous simplement un changement d'entreprise ou bien vous lancez à votre compte ?

Alors moi, dans ma situation personnelle, comme je suis tout proche de la retraite, ben je dirais que les jeux sont faits. Voilà. A titre personnel, moi c'est fini. Voilà. Donc je ne vais pas partir maintenant. J'ai aucun intérêt à le faire. Maintenant pour des gens qui sont plus jeunes, c'est vrai que... Sur des télécoms pures, les autres opérateurs : SFR, c'est vraiment pas yéyé, depuis que Drahil les a pris, ils souffrent, donc je pense qu'ils préféreraient être à X que chez eux ; Bouygues, c'est pas forcément génial ; et Free... Donc les gens d'X finalement ils ont peu de mobilité vers les autres opérateurs. Parce que les opérateurs, soit ils paient moins, soit il y a des conditions sociales qui sont moins avantageuses. Voilà. Alors il y a des niches, par exemple nous on a des gens de la sécurité des systèmes d'informations, ça c'est quelque chose qui est très demandé actuellement parce qu'avec la sécurité des données, le *hacking*, tous les hackers, bon tous les virus dont on entend parler, les attaques, j'allais dire, quotidiennes mais bon, voilà des attaques de sites d'informations comme la SNCF, des banques, etc., etc. La protection des systèmes d'informations, c'est quelque chose qui devient stratégique pour les entreprises. Et nous on a des experts là-dedans, on a des compétences. Les gens se barrent. Les enchères montent. Donc ils partent par exemple dans la banque. La concurrence dans le domaine RH, elle n'est pas forcément avec les autres opérateurs téléphoniques, elle est vers d'autres domaines sur des gens qui ont des compétences spécifiques, par exemple la sécurité des systèmes d'informations, ou même la partie développement. Eux, ils ont des offres qui peuvent les inciter à changer de boîte. Voilà, donc il y a un moteur. Mais sur les télécoms pures, il n'y en a pas trop. Il n'y en a pas trop, parce que c'est moins intéressant ailleurs. Ils peuvent aller chez Capgemini ou des choses comme ça, mais bon... On voit même peu de mobilité externe.

Comment envisagez-vous l'avenir dans votre entreprise ? Pensez-vous gravir encore des échelons, obtenir des primes ? D'après vous, vos perspectives salariales seraient-elles meilleures ailleurs ?

Non, dans mon cas, non. Dans mon cas, je suis au bout du parcours. Voilà, j'ai fini mon parcours. Voilà, alors pour mes collègues avec qui je discute. Oui, je vous dis, des gens qui ont des compétences spécifiques où il y a une demande ailleurs, c'est sûr qu'ils... Ceux que j'ai connus ils sont partis dans la sécurité du système d'infos. Il y a eu des propositions. J'ai un collègue qui est parti chez L'Oréal. Là il y en a un qui part à la BNP. Enfin bon, voilà. Eux, ils ont des propositions. Mais ceux qui veulent vraiment évoluer rapidement, il faut qu'ils partent, qu'ils soient dans le bon wagon, parce que dans une entreprise comme la nôtre, c'est ce que je vous ai dit tout à l'heure, les perspectives d'augmentation salariale elles sont... Alors il y a des programmes pour les jeunes, les jeunes talents, où il y a des augmentations salariales qui sont assez conséquentes. Voilà. Mais après il faut que les gens y trouvent, il faut qu'on leur propose un bon job. Il y en a quand même beaucoup qui partent, un sur deux, parce qu'au départ ils se forment sur les 2-3 ans, ils ont des bonnes augmentations salariales, et après la boîte leur propose un poste normalement qui doit booster, mais là parfois il y en a qui partent. Ils se retrouvent pas dans ce qu'on leur propose. Mais bon le fait qu'il y ait des modérations salariales, que les perspectives actuellement sont pas énormes. Il y a d'autres solutions : ou faut changer de boîte, première solution ; ou faut

aller à l'étranger, deuxième solution, mais tout en restant dans la même boîte dans une filiale à l'étranger, en Europe, en Afrique. Voilà, ou ailleurs. Là il y a des perspectives d'évolution plus significatives quoi.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à vos collègues ? Seriez-vous prêt à rester pour certains ou à partir à cause d'autres ? Certains de vos collègues pourraient-ils vous aider à trouver une autre opportunité ?

La tendance quand même globale des entreprises, c'est l'individualisation. Il y a quand même une individualisation puisque les gens travaillent dans les *open spaces*. Ils n'ont plus d'espace, même de bureau. De plus en plus, les personnes arrivent, par exemple dans un *open space* ils prennent la place où il y en a. Voilà, en gros, ils ont leur micro portable, ils s'assoient, voilà. Le télétravail est très développé, il se développe de plus en plus. Les objectifs sont individuels. Les gens travaillent à distance. Donc il y a un lien social en fait qui se délite un petit peu. C'est vrai qu'il y a une tendance réelle à l'individualisation, donc du travail. L'esprit d'équipe qui était connu il y a 10 ans, les gens buvaient le café, allaient au resto ensemble, ... Ils y vont toujours, vous savez, je veux pas dire ça, mais il y a quand même une tendance de fond qu'on perçoit qui est la tendance d'individualisation. Alors je sais pas combien de temps ça durera, mais c'est une tendance actuelle.

Dimension normative (partage des valeurs + contrat moral + fidélité organisationnelle) :

Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Dans quelle mesure partagez-vous les valeurs de votre entreprise ? Estimez-vous contribuer à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ?

Alors oui quand même. Oui, oui sur le plan social et environnemental. Oui, parce qu'une grande entreprise du CAC 40, elle se doit quand même, mais c'est une obligation qui est bien intégrée par les dirigeants. Elle se doit quand même de couvrir ses risques environnementaux. C'est-à-dire que tout ce qui est traitement des déchets, traitement de la téléphonie, voyez les taux, tout ce qui est règles, même dans les pays étrangers, dans les filiales, ces risques-là sont quand même bien pistés quoi. On vérifie aussi la conformité à la réglementation du travail, qu'il n'y a pas des enfants qui travaillent pour telle ou telle filiale ou sous-traitant pour X. Voilà, des choses comme ça quoi. Cela, je dirais que l'entreprise, d'un point de vue RSE, fait très attention. C'est une valeur quand même qui est inscrite parce que tout simplement ça ferait mal si un risque était avéré. Donc oui, globalement, je dirais que c'est des valeurs d'entreprise qui sont partagées quoi. C'est-à-dire il y a des valeurs développées, l'entreprise fait développer le partage de l'information par le plus grand nombre. Voilà, donc c'est ça les valeurs d'un opérateur télécom globalement. Bon c'est faire du profit bien sûr, mais c'est quand même répondre... on a quand même un engagement en France, un engagement vis-à-vis de l'Etat. Alors on a encore par exemple des ministres qui parlent de la couverture de la fibre optique, des choses comme ça. La couverture nationale, c'est un objectif de Macron. Que le haut débit arrive partout en France. Donc il y a quand même une dimension aussi sociale quoi, en plus de la dimension économique. Donc je dirais que globalement il y a quand même un partage des valeurs. Voilà. Il n'y a pas des dérives sur tel ou tel point, dans tel ou tel domaine, ou des choses comme ça. Voilà, moi je partage. Après sur la politique d'expansion de l'entreprise, on est très franco-africains à l'international, on est quand même très implantés en Afrique. C'est dommage mais il faudrait qu'on ait des implantations ailleurs, mais parfois... Si vous achetez, si vous vous implantez dans un pays, il faut avoir les finances pour pouvoir financer ce que vous achetez. Voilà, donc sur la stratégie de l'entreprise à l'international, moi j'ai pas toutes les billes, je trouve qu'on est pilotés beaucoup par la politique, on est beaucoup implantés dans les pays africains qui sont des « anciennes colonies » : le Mali, le Sénégal, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, voilà. Donc, en fait, on est implantés en Europe aussi, et en matière de valeur et de stratégie, je ne sais pas si c'est la question mais par exemple je pense qu'on a tout intérêt à passer un accord avec un grand opérateur européen pour rentrer dans le top 10 des opérateurs. C'est peut-être les Allemands, peut-être les Espagnols, j'en sais rien, moi je sais pas. Mais rapport aux Chinois ou aux Américains, on est trop petits. Donc il faut faire, il faut changer de dimension. Alors c'est pas des valeurs, c'est un peu la stratégie, mais ça moi je pense c'est plus la stratégie que les valeurs quoi. Mais encore j'ai pas tous les éléments, je suis pas dirigeant de la boîte, mais j'ai l'impression que la politique pèse quand même un petit peu sur les choix stratégiques.

En quoi votre entreprise contribue-t-elle à vous faire grandir ? Bénéficiez-vous régulièrement de coaching, de formations ou de séminaires ?

Comme je suis en fin de carrière, c'est sûr que l'entreprise, moi, elle m'a beaucoup apporté. Enfin, je veux dire, je me suis développé au sein de l'entreprise, j'ai eu des cours, j'ai fait formateur, j'ai fait de la gestion de projet, j'ai suivi des cours pour la gestion de projet. Voilà, donc l'entreprise... Les entreprises, elles ont des défauts, mais elles ont aussi des éléments de qualité quoi. Donc c'est vrai que dans ce dynamisme que je décrivais tout à l'heure concernant l'évolution énorme qu'il y a eu dans le domaine des télécoms, le personnel a quand même été accompagné dans son évolution, dans son développement personnel, dans l'apprentissage des techniques, des outils informatiques, l'apprentissage des outils de management. Cela s'était bien fait. Alors on arrive maintenant – ça c'est peut-être parce que je suis en fin de carrière – à une individualisation, la tendance c'est l'individualisation du développement, par le développement du e-learning. Donc les gens, l'avantage c'est qu'ils évoluent à leur rythme par le e-learning, voilà. Mais c'est un enseignement individuel, il n'y a pas de partage avec d'autres. Il peut y avoir une coupure en matière de réseau, ce qui est très important. Quand vous avez un développement de groupe, des cours en présentiel, tout ça, il y a des réseaux qui se créent entre personnes. Par exemple, vous êtes avec quelqu'un qui est de Bordeaux, vous êtes de Lyon, vous gardez son contact téléphonique, après vous bossez avec lui, vous l'appellez, vous lui dites « Tiens au fait j'ai ça... j'ai tel problème, t'as pas la solution ? ». Tac, tac, tac. Donc il y a des réseaux de personnes qui se créent au sein de l'entreprise. Et si vous individualisez beaucoup de travail et que vous faites du e-learning, ces réseaux ils sont cassés. Voilà, donc ça, ça peut être dommageable.

Dans quelle mesure vous estimez-vous redevable envers votre manager, votre entreprise ? Ressentez-vous une forme d'obligation de fidélité envers eux ? Ressentez-vous un sentiment de devoir envers votre entreprise ?

Envers mon manager non, je ne me sens pas obligé. Moi je pense qu'en matière de valeurs, un salarié doit être loyal avec son entreprise. Voilà. Donc ça me semble être le minimum quoi. Je dirais un investissement personnel et qu'il soit loyal. Moi je suis loyal avec mon entreprise, mais je ne me sens pas attaché. Je disais, j'ai pas une bannière, j'ai pas une pancarte. Donc voilà, j'ai pas de bannière mais je pense que quand on bosse dans une boîte... bon je m'attache à être loyal, à développer des choses, à avoir le sens critique. Voilà. Avoir le sens critique, alors ça ça se voit de moins en moins dans les boîtes. C'est vrai qu'il y a une tendance à... comment dire... le sens critique est de moins en moins développé quand même. Les gens, ou ils ne se prononcent pas, ou voilà quoi. Moi je le note quand même. Comme vous êtes jeune... les gens ils arrivent dans une boîte, ils sont loyaux avec elle, si ça va pas ils se barrent. Je pense que c'est la tendance à l'individualisation, et si ça va pas ils partent. Voilà. Mais ils vont pas résister ou voilà, ou critiquer, une critique positive « on peut améliorer ça, on pourrait améliorer ça ». Je le sens pas trop dans l'air du temps ça, la critique positive. Mais c'est vrai que pour des anciens c'est nous on n'a pas bossé, on n'a pas travaillé comme ça je pense, dans cette optique-là. Il peut y avoir débat, et s'il y a débat après on discute. Et après quand il y a des décisions prises on s'y conforme, mais il y a au moins débat. Tandis que là j'ai l'impression qu'il y a de moins en moins de débat quoi, il y a de moins en moins de discussions. Il y a une application de la politique et des procédures et des choses comme ça quand il y a trop de discussions.

Au global (comportement citoyen + productivité + fidélité) :

En quoi adoptez-vous un comportement productif à l'égard de votre entreprise ?

Pas posé.

Dans quelle mesure êtes-vous un salarié modèle ? Autrement dit, comment coopérez-vous en faveur de votre entreprise ?

Salarié modèle, non, je dirais pas ça. Non, je ne suis pas un salarié modèle, je suis un salarié avec une vision indépendante mais loyale vis-à-vis de l'entreprise. Voilà. Et je fais progresser l'entreprise en apportant mon savoir-faire. Mais c'est dans un esprit d'indépendance, et pas de mili... comment dire... je suis pas encaverné quoi.

Comment envisagez-vous votre avenir vis-à-vis de votre entreprise ? Allez-vous rester fidèle ?

Pas posé.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Oula l'engagement au travail et l'engagement organisationnel... Je suis pas sûr de bien comprendre... Par rapport à l'ubérisation. C'est un peu la pyramide de Maslow. Je ne sais pas si elle est toujours d'actualité. Mais bon voilà la pyramide de Maslow, c'est qu'au départ dans une entreprise on donne un salaire, donc la personne elle est loyale, elle travaille. Et puis ensuite son engagement il progresse avec la reconnaissance qu'elle a et puis son épanouissement au sein de l'entreprise. Voilà, donc je dirais que normalement si ça se passe bien, l'engagement il est progressif en fonction des marches de la pyramide de Maslow quoi. Au départ, on rentre dans un service dans une entreprise, puis on change de service. Alors on a un engagement progressif. On a au départ, je dirais, on fait les tâches, on découvre le boulot, on fait les tâches pour lesquelles on est payés. Cela, c'est la première marche. Ensuite, on essaie de progresser, il y a une reconnaissance, donc c'est un peu la deuxième marche. Après il y a une... on va au bout des choses... il y a une estime de soi et un épanouissement personnel. Donc ça c'est l'engagement personnel, alors je sais pas si c'est dans l'organisation ou dans le travail. Mais voilà comment je vois l'évolution de l'engagement.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Pas posé.

Que pensez-vous de l'ubérisation ? Est-ce une opportunité ou un danger ? Qu'est-ce que c'est une entreprise ubérisée ? Comment fonctionne-t-elle ?

Moi je pense que ça dépend du... certainement du type d'entreprise. Voilà, il n'y a pas simplement une réponse unique là-dedans. Alors l'ubérisation c'est quoi ? Tel que je le comprend, c'est créer une entreprise un peu avec des travailleurs qui sont indépendants. Voilà, des gens qui sont pas salariés, qui ne sont plus salariés, mais qui échangent du temps de travail contre de l'argent, finalement. Voilà, c'est un peu ça. Moi j'ai l'impression que quand même, même si comme je disais il y a une tendance à l'individualisation dans le travail, donc qui irait dans le sens de ça. Je pense qu'une organisation, pour qu'elle soit performante, il faut quand même que les personnes qui travaillent, elles travaillent en équipe, qu'elles aient un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Alors il y a une culture d'entreprise quand même, par exemple à X il y a une culture d'entreprise. Il y a des connaissances, par exemple quelqu'un qui est expert dans un domaine ou un métier, quand il arrive dans une entreprise comme chez nous, il connaît pas l'organisation, il y a des sigles même. Quelqu'un qui arrive de l'externe, même s'il est expert dans notre métier, il connaît pas l'organisation, il connaît pas les relationnels, il connaît pas les jeux entre les personnes, il connaît pas... Donc ça c'est tous des freins quoi. On ne peut pas avoir une série de travailleurs indépendants. Je pense pas qu'on puisse fonder notre activité en prenant quelqu'un et en lui disant « Toi tu vas faire une mission d'audit, on te paie pour la mission d'audit, mais on prend une autre personne ou 2-3 personnes ». Par contre, on peut ponctuellement... Déjà il y a des sociétés de conseil, des sociétés externes auxquelles on peut demander des auditeurs pour faire un travail. Là il peut y avoir une forme, je sais pas si c'est de l'ubérisation, mais en appui il peut y avoir des gens qui sont intégrés dans un projet par exemple, qui sont indépendants ou qui viennent de l'externe. Bon je pense quand même que l'ubérisation sur des métiers à forte valeur ajoutée, je sais pas si ça peut fonctionner. Il y a des gens lorsqu'ils conduisent une voiture, ils sont plus ou moins chauffeurs de taxis, voilà ou qu'ils livrent des pizzas ou je sais pas trop quoi. Eux peut-être que ça peut fonctionner, mais sur des métiers à valeur ajoutée ou d'expertise je ne sais pas, j'ai quand même un peu des doutes quoi.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

Alors disons que l'ubérisation c'est un mode de travail. Les nouvelles technologies, en permettant le travail à domicile... Les nouvelles technologies, elles ont tendance, même dans les entreprises comme chez nous, à dématérialiser le travail. Donc en le dématérialisant, elles favorisent le travail indépendant. Bon, à part si je vous disais c'est pour livrer une pizza, les gens sont pas obligés d'avoir une mobylette et un truc pour livrer la pizza. Mais il y a certainement des domaines où les nouvelles technologies favorisent le télétravail, l'individualisation.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Moi je suis pas utilisateur. J'utilise pas parce que j'en ai pas besoin. Mais certainement à travers ces nouvelles technologies, ces plateformes, etc., il y a certainement un marché. Qu'on soit adepte ou pas, le marché il ne peut pas être contraint. C'est-à-dire qu'à un moment, si c'est quelque chose qui répond à une demande ou à un besoin, cela va s'imposer. Enfin je veux dire, ça me semble difficile d'aller contre. Comme, je sais pas, AirBnB par exemple, après on peut taxer les gens. Mais AirBnB, à partir du moment où les gens ils peuvent être mis en relation, et puis faire du business, c'est difficile après d'interdire ce mode de relation, en interdire le commerce quoi. Pas possible. Mais bon après, par contre, ça pose des problèmes de qualité et de choses comme ça, de charges. Après le problème il est social. Les gens qui travaillent dans ces sociétés, quand ils sont au chômage, comment s'applique le droit du travail, la santé au travail comment ça s'applique, la sécurité au travail comment ça s'applique. Voilà, moi je pense que le problème à traiter il est pas économique, il est social. Enfin il est, le traitement de ces travailleurs socialement. Maintenant ce marché, à partir du moment où il existe, qu'il y a des gens qui peuvent l'utiliser par Internet, par des plateformes, qui peuvent être à l'étranger ou Dieu sait où, de toute façon ces trucs-là... Je veux dire, vous pouvez être contre. On peut être contre les magnétoscopes ou je ne sais pas trop quoi. A un moment, au début des magnétoscopes, il y avait un ministre je sais plus lequel, c'était Delors je crois, ils étaient bloqués à la douane parce qu'ils faisaient de la concurrence déloyale. Enfin ça me semble difficile d'aller contre les échanges commerciaux. Cela me semble difficile. Je pense que ça va s'imposer naturellement, mais il faut cadrer. Pour moi, le frein il est social. Faut pas faire des travailleurs, des salariés, faut pas faire plusieurs types de salariés. Ou faut gérer la partie... comment dire... quand les gens sont intermittents, faut gérer les périodes de creux, faut gérer toute la partie travail, la partie sociale. Sinon ça va créer des tensions incroyables quoi. Cela s'est vu pour les taxis. Il y a le guide des tensions et le guide de la violence. Donc ça c'est un sujet qui doit être géré.

Pouvez-vous me parler de la gig economy ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

Bon moi je pense que l'ubérisation c'est un terme qui est à la mode, parce que « Uber ». Maintenant, des travailleurs indépendants, j'allais dire, il y en a toujours eu. Avant Uber, il y avait des travailleurs indépendants. Par exemple, il y a des gens qui ont monté des sociétés de formation qui étaient indépendants, qui offraient des prestations de formation aux entreprises. Il y a des gens qui faisaient de l'animation de séminaires. Bon, les travailleurs indépendants sont antérieurs à l'ubérisation. Moi je pense que l'ubérisation elle a organisé ça par une plateforme. Voilà, elle a organisé l'offre et la demande, elle a informatisé l'offre et la demande. Donc elle a facilité ça, sur des métiers qui étaient pas accessibles, qui étaient réglementés comme les taxis, les choses comme ça. Voilà, mais donc je dirais que les travailleurs indépendants existaient avant l'ubérisation, que l'ubérisation booste un peu ça sur certains domaines parce qu'elle met en relation l'offre et la demande par des plateformes. Donc elles suscitent, elles suscitent le travail indépendant. Elle peut susciter le travail indépendant. Maintenant, c'est ce que je vous disais, ce travail indépendant reste à définir au niveau des règles, des règles sociales, des règles fiscales, des règles de charge pour organiser ce travail parce que sinon ça me paraît pas vraiment gérable.

Aimeriez-vous travailler pour une entreprise ubérisée (en tant qu'indépendant ou en tant que salarié) ? Si oui, pourquoi ? Qu'ont-elles de plus ou de moins que les entreprises traditionnelles ?

Moi, comme je vous dis je suis en fin de parcours, mais si je me projette quand j'étais plus jeune... Bien sûr il y a la question du revenu. Est-ce que le jeu en vaut la chandelle ou pas ? Si les gens sont payés deux fois plus que dans une entreprise traditionnelle. Mais c'est pas la tendance, la tendance de l'ubérisation c'est de payer moins les gens. Voilà. Donc s'ils sont payés plus, pourquoi pas. Cela dépend du modèle d'entreprise quoi. Il peut y avoir des domaines où il y a des modèles un peu de start-up, des choses comme ça, où il peut y avoir... Le monde de l'entreprise et du travail n'est pas unique, il est multifforme. Donc il y a certainement des domaines, peut-être de recherche sur des niches, des choses comme ça, ou des entreprises d'internet, voilà ou je sais pas de jeux vidéo, ou de

la musique, ou des domaines très très spécifiques, ou du spectacle, du domaine artistique. Où ça peut certainement fonctionner, où on peut prendre des gens indépendants qui vendent un savoir-faire. Mais je sais pas dans la production d'électricité, dans des réseaux télécoms, des réseaux d'eau ou dans des réseaux d'autoroute, ou... Voilà, je ne sais pas si ça peut être un modèle quoi. Je pense que c'est un modèle qui a du sens pour certaines activités. Voilà, pour certaines activités, ça a certainement du sens. Et les gens ont peut-être l'intérêt ou l'envie dans le domaine artistique par exemple où les gens sont très indépendants, ou dans le domaine de l'internet, du développement, où les gens dans un domaine peuvent être indépendants et puis qui peuvent vendre un savoir-faire à un moment à une entreprise, ça peut fonctionner. Mais dans d'autres types d'entreprises comme la SNCF ou les trucs comme ça, ils ne peuvent pas être ubérisés, ça me semble difficile d'ubériser les gens pour piloter ou conduire des trains ou gérer les aiguillages quoi. Cela ne semble pas... Cela dépend du type d'entreprise.

Entretien réalisé avec un salarié de la SNCF

Date de l'entretien : 11/07/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, etc.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts/freins, l'intensité et la diversité de votre engagement dans votre travail et vis-à-vis de votre entreprise.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre rôle et quelles sont vos responsabilités au sein de votre entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ? Comment décririez-vous votre entreprise (produits et services proposés, secteur, nombre de salariés, caractéristiques de l'organisation, histoire, etc.) ?

X X. Donc je suis DUO, Dirigeant d'Unité Opérationnelle. Donc en fait ça consiste à diriger un collectif de contrôleurs au sein d'un établissement plus général qui mêle des métiers « escale-vente » et « contrôle ». Donc j'ai la responsabilité de 200 contrôleurs sur Lyon, sur l'activité TER, et y compris ce qu'on appelle la commande du personnel, c'est-à-dire l'équipe qui va gérer leur emploi du temps au quotidien. Donc ça c'est mon activité actuellement. Pour cette activité, j'ai autour de moi une trentaine d'agents sédentaires qui encadrent donc 200 agents de contrôle environ. Je suis sur ce poste depuis 6 mois, non même depuis le 1^{er} janvier 2017. Je suis dans l'entreprise SNCF depuis 2006, et j'ai travaillé auparavant au Conseil Régional Languedoc-Roussillon, dans la partie transport, donc dans l'autorité organisatrice des TER. Donc voilà, SNCF, groupe ferroviaire connu. Moi je suis dans la branche qu'on appelle « Mobilité » qui s'occupe du transport de voyageurs et plus particulièrement je travaille pour l'activité TER. Donc je suis dans un établissement qui dépend de la région Auvergne-Rhône-Alpes, donc qui s'occupe des affectations des TER. J'ai aussi dans mon activité l'organisation du travail des contrôleurs de mon périmètre, donc des Lyonnais, mais également du périmètre de Valence et de Saint-Etienne. Donc j'ai pas la responsabilité des contrôleurs de ces résidences-là mais j'ai la responsabilité de l'organisation de leur temps de travail puisqu'il n'y a qu'une seule commande du personnel pour Valence, Saint-Etienne et Lyon. Voilà.

Partie 2 : Votre engagement dans votre travail ?

Pouvez-vous m'expliquer ce que vous faites concrètement comme tâches quotidiennes ou comme travaux de long terme ? Pouvez-vous me décrire votre journée-type de travail ?

Ma mission, c'est une mission de manager. Je suis le responsable hiérarchique des chefs d'équipes des contrôleurs, sachant que chaque contrôleur appartient à une équipe d'une vingtaine d'agents. Ces agents sont dans une équipe qui est dirigée par un responsable qu'on appelle « responsable d'équipe train ». Voilà. Et donc il y a une dizaine d'équipes trains dans mon unité opérationnelle. Donc c'est une organisation qui est proche de celle de l'armée quelque part. On est dans des couches successives. Donc mon job c'est d'être le chef de cette dizaine d'équipes. Et donc mon activité c'est donner des objectifs à chacun des RET pour que eux les donnent aux différents agents, et que les agents atteignent les objectifs qu'on leur a fixés. Ces objectifs sont fixés par l'activité TER, donc la direction en fait TER d'Auvergne-Rhône-Alpes. Donc ça c'est mon travail de longue haleine d'atteindre les objectifs. Donc c'est des objectifs qui sont déclinés sur plusieurs thèmes. Il y a quatre thèmes autour du métier de contrôleur qu'on appelle les 4S qui sont la Sécurité, donc la sécurité d'exploitation ferroviaire, donc ça c'est la valeur n°1 si je puis dire. Dans mon travail au quotidien, il y a la mise en œuvre d'une veille, d'une surveillance qui nous permet de vérifier que les agents respectent les procédures de sécurité qui garantissent une excellence en matière de sécurité ferroviaire. Voilà, donc ça c'est la première chose, premier sujet qu'on vérifie et qui fait partie des objectifs. Il y a la deuxième, c'est la partie Sûreté et santé au travail, si je puis dire. On est sur une population qui est au contact de la clientèle, qui fait une activité de répression d'une certaine manière, et qui a une activité physique dans les trains, et donc on a des sujets d'accidents du travail et d'outrages et d'agressions, donc qui sont des éléments sur lesquels on a des objectifs de maîtrise de ses risques-là, comme toute entreprise en France. Et donc je dois aussi mettre en place une veille pour vérifier que les procédures qui permettent de garantir la sécurité et la santé du personnel dans l'exercice de sa fonction est garantie quoi. Donc deuxième critère. Le troisième, c'est ce qu'on appelle le Service, c'est-à-dire l'information des voyageurs en situation normale, en situation perturbée, tous les renseignements que peuvent demander les clients, les sujets de confort à bord, les réclamations, ... enfin voilà quoi, toute cette

relation client qui est organisée par les contrôleurs. Donc là également on a des objectifs de temps qu'il faut animer en permanence avec des évolutions dans la tarification et des évolutions dans les services à donner aux clients. Et donc mon job, c'est de veiller que ce soit bien fait par les ASCT. Et il y a du boulot. Et le quatrième point, c'est la lutte contre la fraude, qu'on appelle « sauvegarde des recettes », puisqu'on parle des 4S, « sauvegarde des recettes » pour le dernier thème. La sauvegarde des recettes, c'est donc le contrôle à bord, et donc de faire en sorte que la fraude soit la plus petite possible. Donc ça c'est les thèmes des objectifs que je manage au quotidien puisque c'est les agents dans les trains qui vont la mettre en œuvre. Après j'ai des objectifs personnels qui sont plus de l'ordre budgétaire et production. Non, j'en ai pas parlé de la production mais ça concerne aussi les ASCT, mais pas mal aussi la partie « commande du personnel » qui est sous ma responsabilité. C'est un des objectifs de réalisation d'offre, car à chaque fois qu'il y a un train qui est supprimé à cause de moi... Voilà quoi, c'est un objectif de limiter le nombre de suppressions de trains, de ma faute. J'ai aussi des objectifs de régularité bien sûr. Toute irrégularité liée à une « cause ASCT » ou à une « cause contrôleur » m'est imputée, et j'ai un objectif limité de causes d'irrégularités. J'ai un objectif budgétaire en matière de masse salariale, de maladies, etc. qui sont liés à notre objectif de masse salariale. Donc je dois faire gaffe à ce qu'ils ne soient pas trop malades, que leur formation soit bien gérée, que les congés soient pris, etc. Donc il y a plein de points à vérifier. C'est globalement les objectifs que j'ai moi en propre et donc qui font mon activité au quotidien. Voilà, donc c'est une activité avant tout managériale. Donc mon quotidien, c'est d'organiser des rendez-vous avec les chefs d'équipes et mes adjoints qui m'aident dans cette place-là pour vérifier que le travail des ASCT est conforme aux prescriptions qu'on a données. Voilà, donc c'est essentiellement de l'animation. Je passe aussi beaucoup de temps avec l'activité parce que dans le management de ces objectifs, ça passe beaucoup par la conviction, par l'explication, par donner du sens à leur métier. Et donc il me faut beaucoup d'informations sur la stratégie de l'entreprise, sur la stratégie de l'activité qui nous donne du boulot, les TER en particulier et Intercités dans certains cas. Et donc je passe du temps entre une information qui est descendante de l'activité et une information qui est remontante, qui vient du terrain, pour dire à l'activité : « ça c'est pas très judicieux, là c'est pas comme ça qu'il faut faire, etc. ». Donc il y a ce sujet d'échanges entre terrain et activité, parce que c'est un relai particulier puisque à la fois de confiance venue de l'activité et de connaissance du terrain, puisque je suis quand même plus sur le terrain que dans les bureaux de la direction TER. Mon quotidien, c'est beaucoup d'animation. Ma journée-type, je commence par un « point 5 minutes quotidien », donc tous les jours je vois mes collaborateurs directs pour voir s'il y a des problèmes de production, de qualité de service graves ou des faits marquants positifs dans la production de la journée précédente. Donc en gros, on suit globalement les éléments, enfin les critères qui marquent les objectifs. C'est ce que je t'ai dit tout à l'heure : je vais vérifier que les trains ne sont pas en retard, qu'il n'y a pas de trains supprimés, je vais vérifier qu'il n'y a pas eu de retard de prise de service par les agents, je vais vérifier combien il y a eu de malades, s'il y a eu des accidents du travail, s'il y a eu des outrages, des agressions, ... Voilà, en 5 minutes, on fait le tour des causes. On vérifie qu'il n'y a pas eu un élément particulier qui permette de valoriser le travail d'un agent. Il nous arrive d'avoir des agents qui sont dans des situations perturbées particulières et qui cherchent très très bien les événements. On a des remontées des clients ou du personnel de bord qui expliquent que la situation n'a pas été particulièrement bien gérée. Donc ça fait partie des points qu'on vérifie tous les matins. Voilà, et après les journées c'est beaucoup de réunions soit avec la partie « activité », soit avec la partie « encadrement interne » de l'établissement, mais il y a aussi une partie importante qui est la relation sociale. Je suis moi-même pas président de CHSCT, mais j'interviens dans les CHSCT de mon niveau. C'est une IRP (Instance de Représentation du Personnel) qui participe aussi au développement personnel. Un point particulier chez nous, c'est que le CHSCT de mon périmètre dure trois jours. Donc c'est trois jours tous les trois mois. Donc il faut les préparer et les tenir. Donc j'y participe, pas en tant que président mais en tant que membre du personnel qualifié. Et j'interviens dans les DP comme responsable hiérarchique d'un certain nombre d'agents d'établissements que des délégués du personnel représentent. Donc ça c'est une journée par trimestre également. Voilà, donc il y a la partie RS. Il y a beaucoup de RH, de sujets... par exemple les agents qui demandent un temps partiel, qui demandent une mutation, qui demandent un congé disponibilité, ... J'ai pas mal de sujets RH à traiter, j'ai des sujets RH au sens d'utilisation. Il faut aussi traiter des questions des agents qui ont par exemple des problèmes médicaux qui font qu'ils ne peuvent plus avoir des tâches de sécurité. Dans ce cas-là, ces agents-là, ils sont retirés du service, ils sont, comme on dit chez nous, « sédentarisés », ils ne sont plus « roulants ». Ceci dit, il faut s'occuper de leur affectation. Donc il faut trouver un boulot pour des gens alors que c'était pas prévu à l'origine. Donc ça c'est une autre difficulté, enfin une partie du boulot. Voilà, donc c'est très très varié. Il y a beaucoup de temps passé aussi avec la production. Ce qu'on appelle production en fait, c'est l'utilisation des agents du contrôle. Comme ça, ça paraît pas compliqué. Mais en réalité il y a des règles d'utilisation qui sont assez strictes. On a des règlements qui nous contraignent beaucoup, et donc qui demandent une grande rigueur dans la formalisation d'un certain nombre de modifications ou d'utilisations. Et donc très régulièrement, on est sollicités soit par les agents eux-mêmes, soit par les représentants des organisations syndicales, soit par l'établissement, soit par la direction de l'activité, pour modifier, pour vérifier une utilisation, une indemnité. Enfin voilà quoi, il y a une partie « solde » aussi. Il y a plein de choses à vérifier et plein de sujets opérationnels à traiter. Voilà, donc en gros une journée-type, j'ouvre mon agenda... C'est des réunions, des entretiens, ... Voilà, donc c'est plutôt ça. Donc c'est plutôt un job d'animation et de manager.

Dimension affective (valorisation du travail + identification au travail) :

Dans quelle mesure valorisez-vous votre travail ? Quelle est son utilité ? Représente-t-il un intérêt central dans votre vie ? Autrement dit, êtes-vous épanoui(e) dans votre travail ? Ce qui compte pour vous, c'est votre poste ou l'entreprise dans laquelle vous l'occupez ?

Le métier de DUO, c'est un métier qui, dans l'entreprise, est très reconnu. C'est un poste qui est identifié, qui est clair pour la plupart des salariés de cette entreprise. Ils ont tous eu un DUO... Enfin, tout le monde sait ce que c'est parce que c'est un des postes qui est indiqué très clairement dans la ligne managériale. Quand on parle de la ligne managériale, on parle du directeur régional – directeur d'activité maintenant –, du directeur d'établissement, du directeur d'unité opérationnelle, des dirigeants de proximité et de l'agent. Voilà la ligne hiérarchique. A la SNCF, il y a des agents d'exécution qui font la production, et pour faire travailler cet agent, pour lui donner le cadre nécessaire, il y a une ligne managériale que je viens de décrire, le DUO dans la ligne hiérarchique étant un des maillons clairement identifiés dans l'entreprise, qui est réputé, qui a un poste qui est reconnu. Donc déjà, rien que pour ça en interne dans l'entreprise, c'est valorisant parce que tout le monde sait de quoi on parle et tout le monde sait qu'encadrer 200 contrôleurs c'est pas facile et que ça demande un engagement au quotidien et une certaine force de caractère. Donc ça c'est déjà valorisant, et en cela c'est plutôt positif. Après ce qui est bien aussi au quotidien dans ce métier-là, c'est... enfin moi j'apprécie le fait de pouvoir imprimer sa vision du management, c'est-à-dire une vision qui – qu'on m'a enseignée aussi d'une certaine manière et que j'ai intégrée – qui est une vision très responsabilisante, c'est-à-dire qu'en gros pour moi, les agents, ils font... enfin ils ont les moyens de travailler, on leur donne des objectifs, et après ils remplissent ou pas ces objectifs, et ils utilisent à bon escient les outils qu'on leur donne et les moyens qu'on leur donne. Et si on leur dit pas ce qu'ils doivent faire, et si on leur signifie pas les choses de manière très claire, sans *a priori*, sans procès d'intention, donc le plus objectivement possible... eh bien s'ils ne le font pas bien, c'est eux objectivement, enfin, de leur propre fait, en ayant conscience de le faire, c'est à eux d'assumer leurs responsabilités. En revanche, si quelqu'un n'y arrive pas parce qu'il n'a pas les compétences, parce qu'il n'a pas les moyens etc., c'est à l'entreprise de voir dans quelle mesure on peut éventuellement l'accompagner, bref. Et moi je constate que souvent, dans une carrière, les agents, d'exécution notamment, sont parfois victimes d'*a priori*, c'est-à-dire de réputation. Et je trouve ça très intéressant ce métier, enfin je suis content d'être à ce poste-là parce que ça me permet aussi de dire : « Mais attention vous êtes sur du jugement personnel, de l'*a priori*, et pas sur un jugement objectif. » C'est quelque chose qui m'avait frappé quand j'étais chef d'équipe, DPX, il y a quelques années, que mon manager de l'époque m'a appris, et que mon DUO de l'époque m'a appris sur un agent qui était particulièrement désagréable. Mais désagréable avec moi. Pas impoli, pas méchant, voilà il gardait le respect nécessaire, mais il était pas agréable, il était pénible. Il n'empêche qu'il faisait très bien son boulot. Il faisait effectivement son contrôle, il renseignait les clients, il faisait tout ce qu'on a dit tout à l'heure. Et finalement moi j'avais pas envie de bien le noter, il m'énervait, il était pas agréable. Et j'ai appris – j'étais jeune –, j'ai appris à ce moment-là qu'effectivement il ne fallait pas juger le tempérament, mais qu'il fallait juger le travail objectif. Que si les clients, eux, ils étaient contents et que lui il faisait son boulot vis-à-vis des clients, finalement il avait son compte. Et il s'agit pas d'être sympa avec le chef quoi. Voilà, donc c'est un peu cette vision-là que j'essaie de défendre, et ça me plaît d'avoir à le faire.

En quoi vous identifiez-vous à votre travail ? En quoi vous ressemble-t-il et lui ressemblez-vous (par rapport à votre personnalité, vos qualités, vos compétences, vos centres d'intérêt, etc.) ? Dans quelle mesure y êtes-vous attaché ? Ecrivez-vous un sentiment de fierté ? Lequel ?

Alors j'ai répondu en partie à cette question précédemment. La fierté oui, c'est sûr que... autant dans mon précédent métier que tu connais, où j'étais chef de produit et adjoint du directeur marketing, c'était valorisant d'être intégré dans la stratégie de la boîte... autant là maintenant c'est presque encore plus valorisant de se dire qu'il y a une grosse partie de l'amélioration de l'activité à bord des TER de la région Rhône-Alpes qui dépend de ma capacité à impulser une énergie, une envie et une qualité de service quoi. Voilà, mais il faut quand même rester modeste. Je sais qu'avant moi et après moi il y aura d'autres DUO, et que les trains vont continuer à rouler. Il faut quand même rester, garder sa place. Il n'empêche qu'au quotidien, cette responsabilité elle pèse sur mes épaules aujourd'hui, un peu sur celles des chefs d'équipes, un peu sur les miennes, un peu sur celles du directeur d'établissement et un peu sur celles du directeur régional. Et donc de ce point de vue-là, oui c'est valorisant de se dire... en fait la valeur, la fierté, elle est proportionnelle quelque part au risque et à la difficulté de la tâche. Et le risque c'est qu'il y ait des problèmes de sécurité, des agressions, qu'il y ait une mauvaise qualité de service. Et finalement tant que ça tient, on se dit que c'est un peu grâce à nous quoi.

Dimension cognitive (performance au travail + estime de soi) :

Comment votre performance au travail est-elle mesurée (par vous-même, votre supérieur, etc.) ? Atteignez-vous les objectifs que l'on vous assigne (ou que vous vous assignez) ? Comment votre performance se situe-t-elle par rapport à vos collègues ?

Alors c'est un peu dur de mesurer la performance parce que moi je suis là depuis six mois, et normalement ça s'analyse à l'aune d'une année et que, en plus, on a eu une modification d'organisation récemment. Donc je pense que la vraie performance, elle se mesurera dans six mois. Mais cela dit, comment je me situe par rapport aux autres DUO, alors il y en a pas des masses qui ont à peu près la même configuration que moi. Mais aujourd'hui sur les objectifs de qualité de service, je suis plutôt moins bon, mes équipes sont plutôt moins bonnes. Sur la partie budgétaire, on est pas trop mal pour l'instant. Donc sur les 4S, si je reprends quand même un peu précisément les sujets dont tu m'as parlé. Donc les objectifs sont des objectifs de qualité de service, des objectifs budgétaires, RH, mais c'est pareil. Donc en matière de qualité de service, il y a la sécurité d'abord. Donc là les objectifs sont remplis plutôt bien, on est plutôt bons là-dessus à l'UO de Lyon avec une montée en compétences qui s'est bien améliorée, il y a des audits. On est quand même mesurés de manière très précise avec des mesures internes et des mesures externes. Donc on est audités régulièrement, et on s'améliore. Sur la partie santé et sécurité au travail, c'est assez variable. On s'améliore dans le management. On s'améliore aussi dans la prise de conscience des risques chez les agents. D'une certaine manière, sur la partie opérationnelle, on s'améliore aussi. Cela ne veut pas dire pour autant que la mesure, elle, s'améliore, ce qui est un paradoxe. Mais en réalité, il faut qu'on tienne compte d'un contexte social qui est tendu. Pour le dire différemment, nos agents font plus attention à eux-mêmes, on fait plus attention à ce que les agents fassent plus attention à eux-mêmes. Il n'empêche que les clients, notamment sur TER, sont de plus en plus tendus, et c'est très difficile de faire de la régularisation car il y a de plus en plus d'outrages et d'agressions dans les trains, envers les contrôleurs. Et notamment parce que c'est la crise, enfin il faut dire les choses très franchement. Les gens, moins ils ont d'argent, plus ils ont du mal à lâcher 50 euros lorsqu'ils se font régulariser par les contrôleurs. Il faut dire aussi qu'il y a eu un certain laxisme, il y a eu une dérive qui continue d'une certaine manière, mais qui met en danger ceux qui travaillent bien. Quand un client n'est jamais contrôlé, le jour où il est contrôlé ça lui fait drôle. Donc ça, c'est un point sur lequel on s'améliore sur l'action qu'on peut avoir en propre. Par contre le risque, le nombre d'occurrences augmente. Sur la partie « services », on est pas mal en « informations ». Enfin, on est pas mal...on est largement perfectibles, il faut toujours remettre les choses dans l'ordre. Il y a beaucoup de choses à améliorer, mais on progresse petit à petit sur l'information à bord, et sur l'information en situation perturbée. On progresse pas assez vite, mais on progresse. Enfin, sur le dernier point, sur la partie « sauvegarde des recettes », pas vraiment à cause de la sûreté, on est encore très très loin du compte, et c'est là que j'ai les plus mauvais résultats. Donc c'est là où j'ai le plus gros du travail à faire. C'est-à-dire que si je devais retenir une action principale de base à faire avec mes agents, ça serait la lutte contre la fraude et les remettre au contrôle. On est dans un contexte où en 2016 il y a eu une grosse grève, liée à une évolution de la réglementation du travail, que tout le monde connaît en France. Cela a donné lieu à un mois de grève très soutenue, notamment chez les contrôleurs. Traditionnellement, pendant la grève, il n'y a pas de contrôle, et après la grève ils ont du mal à revenir au contrôle parce que les clients sont très tendus après. Ils n'ont pas eu de train pendant un mois, et après on leur dit : « Ben faut payer. ». Donc nécessairement, c'est beaucoup plus difficile. Donc traditionnellement, après la grève, le contrôle a du mal à se remettre en place. On est encore dans cette... on remonte tout doucement la pente là-dessus. Mais le problème, c'est que les grèves de longues durées, il y en a eu une en 2013, une en 2016, une en 2014. Donc c'est assez récurrent. Et on risque d'en avoir une à nouveau en septembre 2017. Elle n'aura peut-être pas lieu, mais on nous promet une rentrée sociale chaude. Donc ça nous, la SNCF, on sait qu'on est touchés en premier lieu quand ça chauffe dans le contexte national. Donc voilà, la performance dans ce domaine-là, elle n'est pas géniale et elle est à améliorer. Et c'est mes camarades qui s'en sortent le mieux, sans doute parce qu'ils ont une animation qui est plus cohérente dans ce domaine. C'est une sorte de leçon que je suis en train de tirer, qu'il est plus difficile de mettre en œuvre compte tenu de la taille de l'UO. Comme je le disais tout à l'heure, entre le 1^{er} janvier et le 1^{er} juin, j'avais 350 agents, et les dirigeants étaient un peu partout à Lyon, à Valence et à Saint-Etienne. Là depuis le 1^{er} juin, je n'ai que Lyon, donc avec un peu moins d'agents, ce qui est un peu moins concentré. Parce qu'on imagine que quand on a des agents qui sont un peu éloignés, on fait que des trucs urgents.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à l'amélioration de votre performance au travail ? Préférez-vous atteindre les objectifs ou bien les dépasser ? Si vous ne les atteignez pas, est-ce grave pour vous (hormis les réprimandes du management) ?

Alors je préfère dépasser les objectifs que les atteindre. Est-ce que je préfère les atteindre que de ne pas les atteindre ? Donc oui les atteindre, parce que pour l'estime de soi. Cela dit, j'ai suffisamment d'expérience dans l'entreprise SNCF, et je pense que ça doit être un petit peu pareil ailleurs pour m'attacher, pour prendre la mesure de ce que c'est que d'atteindre ses objectifs, c'est-à-dire que les objectifs par exemple sur la lutte anti-fraude où j'ai dit que j'étais pas tout à fait au niveau, enfin c'était un euphémisme, je suis loin d'atteindre les objectifs et je sais que les objectifs je les atteindrai pas cette année, parce que je connais ma population et la réalité, et l'objectif qu'on m'a fixé, il est pour moi pas atteignable en moyenne sur l'année. Mon objectif personnel, c'est qu'à la fin de l'année, j'ai progressé dans ce système-là et de manière significative. Voilà. Donc pour répondre à la question, j'ai une certaine fierté à atteindre mes objectifs mais il y en a qui ne sont pas atteignables, donc là-dessus je garderai confiance en moi et une certaine fierté à m'améliorer même si j'atteins pas mes objectifs.

Dimension conative (participation physique + participation psychologique) :

Dans quelle mesure ressentez-vous de la fatigue physique au travail ? Estimez-vous que cette fatigue est positive, causée par des efforts performatifs ? Ou bien la subissez-vous ?

Au travail proprement dit, je ne ressens pas de fatigue parce qu'en fait moi j'ai remarqué que quand on était en activité... et puis j'ai pas des journées qui durent tant que ça... même quand je fais beaucoup d'heures, je ne ressens pas la fatigue sur le coup. En revanche, quand j'arrive chez moi, de temps en temps, il y a des fois où on se dit : « Tiens, c'était une bonne journée quand même. ». Voilà. Donc j'ai pas de fatigue particulière parce que c'est pas un poste qui physiquement est fatigant. Il y a parfois des journées aussi où... et notamment c'est marrant parce que c'est pas les journées les plus longues ou les plus difficiles, les journées où j'ai mes réunions d'UO, c'est-à-dire les journées où j'ai la trentaine d'agents qui travaille avec moi dans l'encadrement sont les journées les plus difficiles pour moi, parce que c'est la journée pendant laquelle toute la journée je suis dans la position du manager. C'est vrai que c'est rare les journées où je suis tout le temps le chef de mes interlocuteurs en réalité, le chef direct. Dans la journée, j'ai des temps au bureau où je tape mes mails. J'ai des temps à la direction TER où je reçois de l'information, où j'ai des entretiens avec mes responsables hiérarchiques, mon directeur, voilà ce genre de personnes, ou de l'activité, ou des gens des postes fonctionnels, des ressources humaines, du pôle GF, du pôle production. Voilà, c'est des relations où il n'y a pas de charge managériale. Et psychologiquement après, il y a des moments qui sont plus difficiles que d'autres. Enfin les cas les plus compliqués, c'est quand on a à traiter des cas disciplinaires, notamment des cas disciplinaires sur des agents qui sont pas forcément les mauvais bougres mais qui se laissent aller, voilà. C'est beaucoup plus facile de sanctionner quelqu'un qui est très négatif et qui fait exprès de pas travailler, qui, limite, assume ses choix, plutôt que de sanctionner des gens qui sont soit dans une mauvaise passe, soit qui ont une difficulté momentanée. Donc ça c'est des trucs un peu plus difficiles à gérer, bon c'est pas si évident, mais on le fait quoi.

Dans quelle mesure vous impliquez-vous psychologiquement dans votre travail ? Est-ce que vous vous efforcez de réfléchir pour améliorer votre travail ou vos méthodes de travail ? Ou bien vous contentez-vous du service minimum ?

Alors je suis plutôt en début de poste et mon objectif, c'est de réfléchir quand même à ce que je fais. C'est pas que mon objectif, c'est aussi mon mode de fonctionnement. J'ai pas encore d'automatismes, j'ai pas encore de routines quelque part. Donc je suis encore en mode définition de mon management en fait. Pour deux raisons : d'abord ça fait 6 mois, et 6 mois ça paraît long comme ça, mais j'ai l'impression que j'ai commencé hier parce que ça passe très vite compte tenu de la taille et de la somme des sujets à traiter ; et puis, encore une fois, on a eu une réorganisation importante récemment, il y a un mois, qui fait que je change de chef, je change de volume d'équipe, et donc je change de mode de management. Donc en ce moment je suis plutôt sur un mode réflexion.

Au global (implication + motivation + performance) :

Au final, estimez-vous que vous vous impliquez dans votre entreprise à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique ? Autrement dit, est-ce que vous allouez un grand niveau d'énergie à votre travail ?

Pas posé.

Dans quelle mesure êtes-vous motivé par votre travail ?

Je suis très motivé par mon travail parce qu'il y a un phénomène de nouveauté, parce qu'il y a une implication humaine forte et parce qu'il y a des enjeux de qualité de service qui sont importants pour la boîte.

En quoi votre travail et la performance que vous réalisez vous satisfont-ils ?

Pas posé.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de votre entreprise ?

Pouvez-vous m'expliquer les raisons qui vous ont poussé à intégrer cette entreprise ? Etait-ce plutôt par choix, par contrainte ou même par hasard ? Regrettez-vous cette décision ou bien êtes-vous satisfait de votre situation actuelle ?

Alors pourquoi je suis rentré à la SNCF ? Moi j'étais, en tant qu'étudiant, j'ai fait des études de transport. J'étais intéressé par la notion de transport, et de transport de voyageurs, en fait de mobilité pour le dire différemment. C'est plutôt le thème de la mobilité qui m'intéressait, ce qui m'a amené donc à travailler pour une autorité organisatrice, et au sein de l'autorité organisatrice j'ai trouvé que la manière d'aborder le sujet de la mobilité, du transport, du déplacement était beaucoup trop théorique, pour ne pas dire politique, pas assez concret et pas assez opérationnel. Donc j'ai souhaité intégrer la SNCF – j'en ai eu l'opportunité – parce que d'abord en sortie d'école j'ai tenté d'intégrer une entreprise de transport et ça n'a pas fonctionné, et j'ai trouvé du boulot dans une collectivité plutôt qu'à la RATP ou chez Transdev chez qui j'ai postulé à l'époque. Et donc il n'y avait pas de poste à la SNCF au tout début quand j'ai fini mes études. Après, donc en fait je cherchais quelque chose de plus opérationnel. Une fois à l'intérieur de la SNCF, j'ai mesuré l'intérêt de cette boîte en matière de variété de profils et d'expérience professionnelle, c'est-à-dire que ça aurait été pareil à la RATP, mais dans une moindre mesure. Là, SNCF, on peut définir la stratégie en matière de desserte de grande vitesse à long terme, et le lendemain il faut être le chef de 200 contrôleurs aux TER à Lyon, et quasiment sans transition, c'est quand même relativement rare à mon avis. Et depuis que j'ai intégré la SNCF, j'ai une alternance de postes de managers et de postes fonctionnels qui me permettent à la fois de ne pas me lasser et de garder un contact avec le terrain, fort. Voilà, et d'être toujours intéressé par ces problématiques-là.

Dimension affective (variables sociodémographiques + personnelles + emploi) :

Pouvez-vous me décrire vos origines sociales (âge, sexe, ethnie, type de famille, milieu social, éducation reçue, etc.) ? Dans quelle mesure vos origines ont-elles influencé votre intégration à cette entreprise ?

Ben écoute mes parents sont... mon père était cadre administratif dans une grande entreprise aéronautique je dirais, voilà. Mes grands-parents... je dirais mon origine sociale, c'est plutôt profession libérale de province. Et donc pas de cheminot dans ma famille, pas de ça. Pas de lien de famille avec les cheminots. Et pas d'intérêt particulier pour la SNCF, avant de m'intéresser à la mobilité en tant qu'étudiant et avant de travailler à la SNCF en tant que (?). Donc il n'y a pas de dimension affective en amont de ma candidature je dirais. C'est plutôt un intérêt professionnel et opérationnel pour la chose ferroviaire je dirais, et pour le déplacement. Après, avec le temps, une fois qu'on est à l'intérieur de l'entreprise, la SNCF est devenue l'entreprise qui m'a de vivre autant d'expériences. Voilà, donc le côté affectif vient avec, depuis 2006.

Concernant votre personnalité, pensez-vous être plutôt un leader ou un suiveur ? Un indépendant ou quelqu'un aimant travailler en groupe ? Êtes-vous plutôt aversé aux risques ? Estimez-vous que vos réussites et échecs sont plutôt dus à vous-même ou à des causes externes (hasard, autrui, ...) ?

Bon, c'est beaucoup de questions personnelles tout ça. Plutôt leader ou suiveur ? Je dirais que je suis plutôt leader, mais j'ai l'impression que la fonction c'est la personne, c'est-à-dire que je suis pas le leader-né, je dirais. Je suis pas le chef qui s'est révélé tout de suite quoi. En revanche, j'aime avoir des responsabilités, j'aime donner des ordres et ça ne me dérange pas de cadrer, voilà. Mais je suis pas le leader-né quoi, voilà. Plutôt indépendant ou en groupe ? Je dirais que je suis plutôt un animal social. Non, je ne pourrais pas travailler seul. Le travail en équipe c'est fondamental, l'échange, non plutôt en groupe. Plutôt aversé aux risques ? Je dirais que je suis assez moyen dans ce domaine. Je suis pas quelqu'un, non je suis pas un risque-tout, ça c'est sûr. Il m'empêche que je pense pouvoir prendre assez de recul pour prendre des risques mesurés quoi, voilà. Je suis pas tout le temps sur le fil du rasoir, mais prendre des risques mesurés oui. Je serais au niveau intermédiaire s'il y avait un curseur dans cette question. Réussites et échecs dus à moi-même ou à des causes externes ? Encore une fois, c'est une question qui peut pas dire blanc ou noir, quoi. Mais j'aurais plutôt une réponse, je dirais que c'est plutôt ma responsabilité, parce que je considérerais un échec, enfin je le gère de manière personnelle. Pour le dire différemment, si je n'atteins pas mes objectifs, que je me suis donné les moyens de le faire et qu'il y a eu des concours de circonstances, je me dirais : « J'ai pas eu d'échec, j'ai fait ce qu'il fallait faire. ». En revanche, si j'arrive pas à atteindre mes objectifs et que je sais que j'ai pas tout donné... Donc je dirais que je suis responsable de mes échecs.

Dans quelle mesure votre manager vous satisfait-il ? Estimez-vous être reconnu à votre juste valeur compte tenu de votre travail ? Votre salaire est-il en adéquation avec les efforts que vous accomplissez ? En quoi vous identifiez-vous aux objectifs de l'entreprise ? Vous sentez-vous responsable d'une part des résultats de l'entreprise ? Considérez-vous que vous disposez de l'autonomie et des marges de manœuvre nécessaires ?

Il me satisfait parce qu'il donne des objectifs clairs et une attitude importante. J'ai une certaine autonomie et pourtant j'ai des objectifs clairs. Il donne une vision objective de mes succès et de mes échecs. Il arrive à faire la part des choses entre ce qui est de ma responsabilité et ce qui ne l'est pas, ce qui est inhérent au système et à l'histoire, on est dans une boîte où il y a plein de choses, plein d'employés, où il y a des OS qu'on ne décrit plus, etc. Donc il y a toutes les raisons du monde de ne pas y arriver. Mais il arrive à tenir compte et il reste objectif là-dessus, et il reste quand même très exigeant. Reconnu à ma juste valeur ? Oui. Salaire en adéquation ? Oui. Je m'identifie aux objectifs de l'entreprise ? Alors ça, je m'identifie de manière assez simple, si je puis dire, parce qu'on est dans un contexte tout particulier en ce moment, côté TER, c'est qu'on va être ouverts à la concurrence d'ici quelques années. Et donc les objectifs de l'entreprise, c'est uniquement les conditions de la sauvegarde de mon enclos en fait, pour le dire différemment. Donc je m'identifie tout le temps à mes objectifs. Si demain on ne les atteint pas, ben je n'aurai pas de boulot. Je me sens responsable d'une part des résultats de l'entreprise ? Ben oui, en fait. Je me sens responsable de 200 bonhommes. Autonomie et marges de manœuvre ? Je dirais que j'aimerais bien en avoir plus comme tout le monde, mais en même temps je suis pas sûr d'utiliser

100% de mon autonomie. La réponse est pas très claire. Je dirais plutôt que j'ai assez d'autonomie, oui. Plus tard, j'en utiliserai peut-être davantage quand je serai plus aguerri sur mon poste.

Dimension de continuité (coût d'opportunité + perspectives salariales + réseau et relations sociales) :

Dans quelle mesure avez-vous intérêt à rester dans cette entreprise ? N'y a-t-il pas un coût d'opportunité ? Si oui, où estimez-vous pouvoir trouver une opportunité ? Préférez-vous simplement un changement d'entreprise ou bien vous lancez à votre compte ?

Alors moi aujourd'hui je suis dans une activité, une boîte monopolistique, que ce soit mon activité précédente TGV ou maintenant TER, qui ne l'est plus pour longtemps visiblement. Donc il y aura peut-être des opportunités plus tard, en matière professionnels et je pourrais peut-être dire salariales, enfin de rémunération. Pour autant, dans le contexte actuel, vraiment, on est dans une entreprise qui a beaucoup de mal à... dont les expériences sont très valorisées en interne, très riches et dont le professionnalisme est assez important, et qui pour autant en externe n'est pas très reconnu et qui est plutôt déformé. Pour le dire différemment, je ne suis pas sûr qu'un cadre SNCF soit « bankable » à la hauteur de ce qu'il est capable de faire dans le privé. Voilà. Donc je pense que j'ai plutôt intérêt à rester à la SNCF parce que j'ai plutôt bonne réputation et j'ai plutôt un bon dossier je dirais, voilà, et une reconnaissance professionnelle, que j'aurais beaucoup plus de mal à valoriser chez des gens qui ne me connaissent pas, qui ne connaissent pas le contexte de l'entreprise. Voilà, mais ça, ça peut changer avec la concurrence assez rapidement. Changer d'entreprise ou me lancer à mon propre compte ? C'est marrant comme question ça. Alors je dirais que si je devais changer pour un secteur équivalent, pour une autre entreprise... mais aujourd'hui j'envisage pas... effectivement le changement ce serait plutôt une reconversion, pourquoi pas lancer mon entreprise.

Comment envisagez-vous l'avenir dans votre entreprise ? Pensez-vous gravir encore des échelons, obtenir des primes ? D'après vous, vos perspectives salariales seraient-elles meilleures ailleurs ?

Ben les deux mon colonel. En fait, il y a encore des échelons à gravir à la SNCF, toujours, c'est l'intérêt des grosses boîtes, qu'on est jamais arrivé au sommet, qu'il y a toujours quelqu'un au-dessus. Donc oui ma perspective d'évolution, elle est encore, enfin j'espère qu'elle est encore présente. Mais ça, ça peut changer aussi, et il peut y avoir des perspectives externes. Je pense que, quel que soit l'affect et l'engagement que j'ai aujourd'hui pour la SNCF, j'ai avant tout une démarche individuelle précisément.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à vos collègues ? Seriez-vous prêt à rester pour certains ou à partir à cause d'autres ? Certains de vos collègues pourraient-ils vous aider à trouver une autre opportunité ?

Alors ceux qui pourraient m'aider à partir... Alors dans l'ordre : je serais prêt à rester pour des collègues, sans doute. C'est une question qui pourrait se poser par rapport à la réponse de la question précédente sur « lancer sa boîte ou avoir une activité plus autonome, plus personnelle », je sais pas en mode conseil ou j'en sais rien qui pourrait être envisageable, hein, il y en a d'autres qui le font. J'avoue que, un des freins à cette évolution-là, ça serait le contact avec un certain nombre de personnes qu'on a en interne dans l'entreprise. Je te l'ai dit tout à l'heure, je suis pas trop un animal solitaire. Donc je me vois difficilement dans un contexte vraiment seul. Voilà, ça c'est la première chose. Ensuite, est-ce qu'il y en a qui pourraient me faire partir ? Je pense pas. Je pense pas, mais j'ai pas encore eu de gros pénible autour de moi. Des vraiment lourds j'en ai eus, mais pas des vraiment lourds. Après j'essaie toujours de m'adapter. A moins d'avoir un tyran, mais l'époque elle est plutôt à ce qu'il y en ait de moins en moins. Mais je pense que non, je n'ai pas encore vu une personnalité capable de me faire partir. Trouver une opportunité ailleurs ? Alors moi j'ai de bonnes relations avec certains collègues, oui pourquoi pas.

Dimension normative (partage des valeurs + contrat moral + fidélité organisationnelle) :

Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Dans quelle mesure partagez-vous les valeurs de votre entreprise ? Estimez-vous contribuer à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ?

Alors oui, c'est une des grandes vertus de la SNCF. D'abord, on travaille sur du service public en règle générale, même si c'est une activité rémunérée, c'est une activité de service public. Donc ça, ça a une valeur en soi qui n'est pas négligeable, et moi qui m'intéresse en réalité. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne faut pas faire d'effort de productivité. Il ne faut pas tout mélanger non plus : moi je suis pour un service public qui fonctionne bien, qui soit efficace, et avec une relation-client moderne et comparable à du service privé, parce qu'on est dans ce contexte-là. Ensuite, les valeurs de l'entreprise, elles me semblent intéressantes. Enfin c'est une entreprise qui a des vraies valeurs de bienveillance, de responsabilité sociale, même si ça se fait pas en trois clics, même si c'est pas une évidence au quotidien. Il faut le manager chacun à son niveau, c'est pas qu'une décision de Guillaume Pépy, c'est un truc qui traverse toute l'entreprise. Et oui, ce sont des valeurs qui sont importantes. Je pense que j'aurais plus de mal, même si je le ferais par obligation, mais j'aurais plus de mal à vendre des baskets ou à vendre des objets de consommation du quotidien qui sont pour moi peut-être moins utiles et plus destructeurs en matière environnementaux, ou en matière de responsabilité sociétale parce que c'est du consommable, et que la consommation pour la consommation c'est pas forcément ce que je recherche et ce que m'intéresse le plus quoi. Voilà, donc effectivement, personnellement, je suis en accord avec les valeurs de l'entreprise, et c'est quelque chose qui me correspond bien. C'est ce qui m'intéresse.

En quoi votre entreprise contribue-t-elle à vous faire grandir ? Bénéficiez-vous régulièrement de coaching, de formations ou de séminaires ?

La réponse est oui à la deuxième question. Alors on bénéficie de beaucoup de formations, notamment en matière managériale, mais aussi en matière réglementaire sur un certain nombre de sujets, d'autant plus quand on est en situation de management. J'ai encore, avec mon nouveau poste, passé pas mal de temps sur des formations sur la relation sociale, sur la négociation, sur le management, ... enfin voilà tout un tas de sujets qui sont très intéressants, et avec des formations qui sont... bon ça dépend des sujets. Il y a un peu de tout mais, notamment en matière managériale, il y a de très très bonnes formations qui sont de très bonne qualité. Et quand j'en parle avec des gens qui sont pas SNCF, mais qui sont plutôt dans le privé ou dans du public pur, ils sont pas du tout à ce niveau-là de formation. Dans le privé, il y a beaucoup plus, je trouve, d'animations. Disons que la qualité, elle est plutôt dans... les vertus de ce que je perçois, c'est plutôt dans la simplicité, le côté direct et efficace de la communication et de l'animation. Et dans le public pur, c'est le niveau 0 de l'efficacité et de la formation. Donc je trouve qu'on est plutôt bien placés de ce point de vue-là, parce qu'on est dans une très grosse boîte qui a beaucoup de ressources, et ça c'est plutôt intéressant. Et comme on change beaucoup de travail, très souvent on a besoin de ce mode de formation. C'est vrai que moi en moyenne j'ai fait 3 ans par poste, c'est très peu quoi, c'est très peu. Donc il y a beaucoup de formation autour, et beaucoup d'apprentissage. Donc oui, j'ai grandi énormément dans cette boîte, ça c'est certain. Après, en matière de coaching, j'ai pas eu beaucoup de coaching. Généralement, on donne ce mode de formation à des situations très particulières où il y a des risques, où il faut faire des progressions très très particulières, et ça a pas été mon cas. Les séminaires ? Alors les séminaires... Bon les séminaires, ils sont plus ou moins bien. Qu'est-ce que je peux dire... Il y a ce qu'il faut quoi. Il en faut pas trop, mais il en faut.

Dans quelle mesure vous estimez-vous redevable envers votre manager, votre entreprise ? Ressentez-vous une forme d'obligation de fidélité envers eux ? Ressentez-vous un sentiment de devoir envers votre entreprise ?

Alors j'ai pas d'obligation... comment dire... Si je devais demain quitter l'entreprise, c'est parce qu'il y a un autre projet qui m'intéresse, c'est parce que j'ai trouvé quelque chose, je le ferais. Je le ferais, je serais tenté de rajouter : je le ferais sans état d'âme. Mais c'est pas tout à fait juste. J'aurais toujours quand même une petite difficulté peut-être à le réaliser parce que c'est une entreprise qui est très attachante et qui est, comment dire, qui est très inclusive. Bah toi tu l'as vécu quelques mois chez nous. Mais quand tu quittes SNCF et que tu vas dans le monde, on te demande, on te dit « tu arrives en retard », etc. Tout le monde connaît la SNCF, tout le monde a son avis, tout le monde a quelque chose à dire là-dessus, et donc ça fait partie de toi quoi, beaucoup plus que si tu travaillais pour quelqu'un qui est inconnu, où personne comprend ce que tu fais. C'est que t'as plein de métiers de gens que je connais, des camarades d'école, des choses comme ça quoi, qui font des métiers qu'on comprend pas quoi, dans des boîtes qu'on connaît pas, et qui sont sans doute très intéressants mais dont la charge

émotionnelle est moins forte parce que forcément ils ont pas cette expérience-là quoi, d'être sollicités en permanence par les externes sur leur propre métier. Donc il y a une dimension affective qui est forte à cause de ça, et qui fait que je me sens pas redevable parce que j'estime que je fournis un travail avec une rémunération en échange, et donc j'ai un contrat de travail qui me permet de partir avec tel délai, dans telles conditions. Et voilà, c'est la vie, c'est contractuel, c'est comme ça que ça doit être. Donc j'ai une relation adulte et professionnelle avec ça. Et néanmoins si je devais partir un jour, je le ferais pour les raisons que je viens de t'exposer, mais ce sera pas sans un pincement au cœur et sans être un peu désolé pour ceux que j'ai quittés quoi.

Au global (comportement citoyen + productivité + fidélité) :

En quoi adoptez-vous un comportement productif à l'égard de votre entreprise ?

Pas posé.

Dans quelle mesure êtes-vous un salarié modèle ? Autrement dit, comment coopérez-vous en faveur de votre entreprise ?

Je suis pas... comment dire... Je suis un salarié-modèle en essayant de faire mon boulot au maximum, en maîtrisant ma communication externe, en essayant d'assumer mon job, voilà. Mais je suis pas VRP de la SNCF. Je suis pas tout le temps sur Twitter et sur Facebook à dire « Regardez, c'est super ce qu'on a fait ! ». De temps en temps, je *like* un truc mais c'est tout.

Comment envisagez-vous votre avenir vis-à-vis de votre entreprise ? Allez-vous rester fidèle ?

Pas posé.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Ben l'engagement, c'est ce qui... L'engagement, c'est l'attachement à ton entreprise et l'adhésion à ses intentions, sa stratégie et ses valeurs quoi, ses objectifs. Différence entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ? Non, ils ne se confondent pas forcément parce que... enfin aujourd'hui je dirais que j'ai une fonction qui me plaît beaucoup et qui correspond à peu près au même niveau à mon engagement pour l'entreprise. Mais je pense que demain si je change de travail, ou de fonction je veux dire, ou si cette fonction me plaît moins, ça ne changera pas ma... enfin ça n'impactera pas mon engagement pour l'entreprise en tant que groupe SNCF, ça m'empêchera pas d'avoir une adhésion pour une autre entreprise qui se construit plus du long terme, sur du long terme en vision, sur mon parcours dans l'entreprise et aussi sur la stratégie de la boîte. Et évidemment si demain on change de président, et que le nouveau président a une mois complètement différente stratégiquement et en matière de valeurs, comme on le disait tout à l'heure, ce sera peut-être pas le même engagement.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Une stratégie claire pour l'organisation et des valeurs qui correspondent aux salariés, voilà, qui suscitent l'adhésion, donc ça c'est pour la partie « organisationnel ». Et pour le « travail », pour avoir de l'engagement, il faut définir des objectifs clairs et mettre à disposition les moyens nécessaires.

Que pensez-vous de l'ubérisation ? Est-ce une opportunité ou un danger ? Qu'est-ce que c'est une entreprise ubérisée ? Comment fonctionne-t-elle ?

Sur la partie « opportunité ou danger », je dirais plutôt que c'est une réalité parce qu'il y a à la fois des... évidemment des risques, on le voit bien, avec des risques sur la concurrence déloyale. Je prends l'exemple de l'hôtellerie parce que c'est le premier qui me vient mais on voit bien que quelqu'un qui utilise Airbnb pour se professionnaliser dans la location d'appartements, et sans avoir les mêmes contraintes réglementaires qu'un hôtel, eh ben on est sur un risque dans l'hygiène, dans la sécurité, dans un certain nombre de choses par rapport à cet accueil-là. Pour autant, on s'aperçoit que ça développe absolument l'activité. Enfin l'ubérisation, on ne parle pas que d'Uber, on parle aussi par exemple du covoiturage. Enfin tu me contredis si je dis une bêtise. Mais l'ubérisation, c'est toute l'industrie digitale, enfin tout ce que permet Internet en gros en travaillant sur la mise en relation des clients, enfin des clients entre eux. Et donc les clients deviennent des professionnels vis-à-vis d'eux-mêmes. Donc si j'élargis à ça ce qu'on appelle l'ubérisation, il y a une opportunité en matière d'activité. On le voit, nous, en matière de transport. Le covoiturage, par exemple, c'est une vraie opportunité pour SNCF. On peut très bien se dire que, on peut développer la mobilité grâce à... on peut améliorer le porte-à-porte grâce à du covoiturage. On peut offrir de l'alternative de transport quand il n'y a pas de rails avec du covoiturage, c'est ce que fait le groupe SNCF. Donc il y a des opportunités. Il y a des risques qui sont pour moi plus à... je dirais en matière de destruction, je vais pas dire d'acquis sociaux parce que je vais passer pour le CGT de base dans mon truc, mais il y a une vigilance réglementaire à avoir quoi. Il y a un risque là-dessus. Une entreprise ubérisée ? Eh ben une entreprise ubérisée, c'est une entreprise pour moi où chacun devient un micro-entrepreneur en fait. C'est une entreprise qui responsabilise à outrance chacun, et donc comme on le disait précédemment, qui va avoir plein d'opportunités en matière d'investissement, d'engagement, de disponibilité, et qui va avoir plein de risques liés à justement ces responsabilités. Abuser de la responsabilité, ça veut dire que les patrons d'hier, ou plutôt les patrons d'aujourd'hui, ne prennent plus leurs responsabilités en matière de protection du salarié ou en matière de protection du client pour parler de pure sécurité. Par exemple, j'imagine que le patron des Taxis Bleus ou de je sais pas quoi ou de je sais pas quelle compagnie de taxis, il est directement responsable s'il y a un conducteur de taxi qui a un accident de bagnole et qui blesse le client, alors que le président d'Uber, s'il y a un taxi Uber, enfin un VTC Uber qui a un accident et qui blesse le client, il va pas être du tout responsable, et c'est le chauffeur de taxi qui va porter cette responsabilité-là. Voilà, donc c'est plutôt dans les moyens et dans les garde-fous que se positionne le risque pour moi.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

Bah elles permettent la désintermédiation. Donc, à partir de là, il n'y a plus de... comment dire... il n'y a plus de monopole. On le voit bien, ceux qui sont touchés, les premiers c'est les hôtels, les taxis, les transports qui étaient avant dans une position de leadership. Taxi, c'est le bon exemple : ils achètent des licences et ils sont les seuls à avoir le droit d'exercer cette activité-là. Ce qu'apporte Internet, c'est en gros dire : « Mais finalement je peux entrer en relation avec quelqu'un et lui faire faire un parcours, parce que moi je fais le même que lui, me faire rémunéré pour, sans avoir besoin de cette patente. ». Et ça peut se passer je dirais... voilà dans une relation complètement désintermédiée... sans relation professionnelle quoi. C'est une relation beaucoup moins formelle que la précédente.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Alors, est-ce que je suis adepte ? Je dirais pas adepte, je suis un consommateur d'un certain nombre de sites, ouais je consomme un peu comme tout le monde, mais plutôt modérément. L'économie de partage, c'est le créneau de l'ubérisation, c'est-à-dire que c'est ce qui lance le mouvement. En réalité, c'est la professionnalisation de l'économie du partage je dirais.

Pouvez-vous me parler de la *gig economy* ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

Je ne sais pas. Je dirais que de toute façon... l'ubérisation, après il aurait fallu qu'on définisse les termes. Mais l'ubérisation, est-ce que c'est uniquement la partie « économie collaborative » ou si c'est toute l'évolution de l'économie actuelle ou... je sais pas, j'avoue que là j'ai un peu, je sais pas trop quoi répondre parce que... je pense que oui, enfin, s'il y a de plus en plus de micro-entrepreneurs c'est que à la fois d'une certaine manière, Internet et l'évolution des applications de partage permettent des mises en relation qui n'étaient pas possibles avant, même si ça existait d'une certaine manière. Si on parle bricolage, il y a toujours eu devant les magasins Castorama à 08h00 du matin des gens qui attendaient d'être embauchés pour faire des appartements. Maintenant, on le fait sur Internet, mais ça existait déjà, les forums étaient plutôt sur les parkings, et voilà. En même temps, ça se développe tellement que ça provoque ce genre de statut je dirais. Mais après peut-être que ça a un impact aussi... enfin, il y a peut-être un effet négatif en faisant en sorte que peut-être des salariés qui auraient pu... enfin des

gens qui auraient pu être salariés sont micro-entrepreneurs parce que c'est moins risqué pour le patron, ou des choses comme ça quoi. Cela remplace aussi peut-être quelque chose, il me semble que c'est un objet de remplacement.

Aimeriez-vous travailler pour une entreprise ubérisée (en tant qu'indépendant ou en tant que salarié) ? Si oui, pourquoi ? Qu'ont-elles de plus ou de moins que les entreprises traditionnelles ?

De ce que je comprends, une entreprise ubérisée, c'est une entreprise où en fait il y a une sorte de tutelle, de tutelle qui apporte une mise en relation, une notoriété Internet, et des indépendants qui s'en servent pour se rémunérer quoi. Je trouve ce modèle pas super enthousiasmant. Ce que je préférerais, c'est être indépendant et essayer de développer mes propres moyens de mise en relation puisqu'Internet le permet quelque part. Ça, ça me plairait plus que de me dire : « Je vais donner 20% à Uber ou à je sais pas qui pour me mettre en relation avec des clients, ou AirBnB ou je sais pas qui. ». Voilà, c'est plutôt comme ça que je vois. Donc c'est pas quelque chose qui me... en tout cas dans l'appréciation que j'en ai aujourd'hui, peut-être que je déforme la réalité, j'ai l'impression que c'est plutôt feeling qu'autre part avec quelqu'un qui a plus de moyens que toi, et donc qui t'écrase un peu par son autorité. Je sens pas Uber comme un développeur d'opportunités et de libertés, mais plus comme un monopole qui se construit quoi. Après, l'expérience d'une entreprise plus légère, plus directe... en relation-client elle est vachement intéressante. On pourrait envisager un Uber qui soit moins « arrogant ». Ce qu'on voit de l'extérieur des chauffeurs de voitures, c'est qu'ils sont à la limite de l'exploitation en fait avec la taxe... enfin comment on appelle ça... ce que leur demande Uber pour les mises en relation, c'est beaucoup trop par rapport à ce que, à leur engagement individuel. Voilà. Dans ce modèle-là, je trouve que c'est trop, je m'y retrouverais pas trop. Mais dans un modèle de collaboration, d'activité collaborative, moins monopolistique ça m'intéresserait davantage.

Entretien réalisé avec une salariée d'une multinationale pharmaceutique

Date de l'entretien : 07/07/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, etc.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts/freins, l'intensité et la diversité de votre engagement dans votre travail et vis-à-vis de votre entreprise.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre rôle et quelles sont vos responsabilités au sein de votre entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ? Comment décririez-vous votre entreprise (produits et services proposés, secteur, nombre de salariés, caractéristiques de l'organisation, histoire, etc.) ?

Alors j'ai travaillé environ 30 ans dans le secteur pharmaceutique. La moitié du temps dans les produits pharmaceutiques, l'autre moitié dans le vaccin. Et le dernier poste que j'ai occupé, j'étais responsable de la stratégie, du marketing et du médical au niveau Europe pour les vaccins. Donc, dans ce cadre-là, j'avais, si mes souvenirs sont bons, le budget devait être de l'ordre de 20 à 25 millions, le chiffre d'affaires, c'est un peu compliqué dans le dernier poste, à peu près 800 millions. Le nombre de personnes, une cinquantaine sous mes ordres directement, et au total avec tous les pays d'Europe je dirais 150. L'objectif des équipes, c'était soit d'obtenir une part de marché importante sur les produits lancés, soit, plus intellectuellement, de travailler au développement des produits à partir de la phase 2. Il y a avant l'enregistrement des produits et après l'enregistrement. Avant l'enregistrement, c'est les phases 1 à 3, et après l'enregistrement c'est phase 4. Donc pendant l'enregistrement, qui a une importance pour un produit pharmaceutique, le but c'est de montrer l'efficacité et la sécurité du médicament. Donc il y a une balance bénéfices/risques à respecter. Il faut que cette balance bénéfices/risques soit aussi bien voire meilleure que la concurrence, dans un marché où la bataille va se dérouler sur le prix. Et le prix doit être remboursé. Donc il y a des négociations au niveau européen pour avoir l'enregistrement des médicaments, et ensuite il y a des négociations pour fixer le prix qui sera remboursé. Donc là on est dans un marché pharmaceutique remboursé. On peut aussi lancer des produits dans un marché non remboursé, mais là on retombe dans un marché classique avec des produits de type parapharmacie. Voilà, pour faire simple. Donc toute l'histoire, c'est de créer un dossier 5-6 ans avant le lancement pour que le produit ait le meilleur prix possible. Et pour qu'il ait le meilleur prix possible, on fait appel à des études pharmaceutico-économiques.

Partie 2 : Votre engagement dans votre travail ?

Pouvez-vous m'expliquer ce que vous faites concrètement comme tâches quotidiennes ou comme travaux de long terme ? Pouvez-vous me décrire votre journée-type de travail ?

On peut diviser la journée en plusieurs parties. On va dire qu'il y a 60% voire 70%, ce sont des réunions. 20% du management direct. Et 10% de réponses à l'information, des choses comme ça. Donc c'est à peu près ça une journée, en lissant sur une année. Quand il y a la présentation des budgets, des choses comme ça, c'est un petit peu différent. Donc la part destinée aux réunions est assez importante, peut-être trop importante par rapport au management.

Dimension affective (valorisation du travail + identification au travail) :

Dans quelle mesure valorisez-vous votre travail ? Quelle est son utilité ? Représente-t-il un intérêt central dans votre vie ? Autrement dit, êtes-vous épanouie dans votre travail ? Ce qui compte pour vous, c'est votre poste ou l'entreprise dans laquelle vous l'occupez ?

Alors comme j'ai passé 30 ans dans la même entreprise, même si elle a fusionné plusieurs fois, j'étais extrêmement attachée à l'entreprise. Cela, ça fait partie des gens de ma génération, donc je pense qu'il y aura une différence avec l'âge des personnes concernant l'ancienneté dans une entreprise par rapport aux questions. Donc j'ai une certaine fierté pour cette entreprise et surtout pour les présidents qui s'occupaient de cette entreprise, ceux que j'ai connus en tout cas. Donc un énorme attachement à l'entreprise et pour les quinze dernières années que j'ai passées, je suis allée dans cette branche du vaccin parce que le président était quelqu'un que j'admirais énormément. Voilà. Autrement, en matière d'engagement, ça veut donc dire que je travaillais beaucoup – efficacement je ne sais pas, mais en nombre d'heures ça faisait beaucoup. J'étais responsable de la communication aussi, dans la pharmaceutique, il y a pas mal de crises de communication. Il faut y répondre au plus vite. Et quand il y a des cellules de crise, on travaille le dimanche. Donc c'est une façon d'être engagé. Donc les gens qui sont responsables, qui sont dans une cellule de crise, sont par définition engagés. Ils sont obligés d'être disponibles pour pouvoir préparer les réponses aux médias. Par exemple, quand tu déposes un dossier de prix auprès d'un pays, le pays va avoir besoin d'énormément d'informations, ils vont paniquer peut-être quand ils vont avoir la liste des questions auxquelles ils doivent répondre pour descendre leur prix. Donc il faut pouvoir se mobiliser rapidement et leur répondre tout de suite. Il y a une énorme notion de service quand tu es au niveau de la stratégie d'une zone par rapport aux pays qui ont besoin d'avoir une réponse immédiate, qui ont un certain stress et qui donc ne peuvent pas tellement attendre, comme « Attendez, on va réfléchir, on vous répond dans une semaine. ». Donc ça, c'était pas possible.

En quoi vous identifiez-vous à votre travail ? En quoi vous ressemble-t-il et lui ressemblez-vous (par rapport à votre personnalité, vos qualités, vos compétences, vos centres d'intérêt, etc.) ? Dans quelle mesure y êtes-vous attachée ? Ecrivez-vous un sentiment de fierté ? Lequel ?

Oui, bah je te l'ai dit. Il se trouve que le président qui était quelqu'un que j'admirais énormément, avait de grosses connaissances stratégiques. Moi j'étais plus novatrice, c'est-à-dire qu'on se complétait. Il y a des choses, il était très formateur, euh formaté pas formateur. Il formait beaucoup les choses, moi j'étais plus intuitive. Parce que bon j'avais la stratégie, et de temps en temps il faut prendre des décisions et on n'a pas forcément le rationnel. Donc quand on fait des choix, il faut choisir. Justement, j'avais un président qui ne regardait pas le passé pour choisir l'avenir, ça ne sert strictement à rien. Donc il faut analyser l'avenir, pas forcément avec le passé, donc il faut choisir et là il faut un peu d'intuition.

Dimension cognitive (performance au travail + estime de soi) :

Comment votre performance au travail est-elle mesurée (par vous-même, votre supérieur, etc.) ? Atteignez-vous les objectifs que l'on vous assigne (ou que vous vous assignez) ? Comment votre performance se situe-t-elle par rapport à vos collègues ?

Les objectifs, il y avait des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour chaque personne. J'étais évaluée sur les objectifs globaux de la société, à 50%, et à 50% sur mes objectifs personnels. Et dans mes objectifs à moi, dans le 50%, il y avait 30% de quantitatif et 20% de qualitatif. Donc si je suis restée quinze ans, c'est que j'atteignais mes objectifs. De mémoire, je ne me souviens pas ne pas avoir atteint mes objectifs puisque toutes les primes étaient basées là-dessus. Donc comme je voulais les plus grosses primes, j'atteignais mes objectifs. Par rapport à mes collègues, est-ce que je performais beaucoup ? Alors oui, mais comme j'étais une fille, je me suis rendue compte *a posteriori* que mes collègues performaient autant que moi et étaient certainement plus rémunérés que moi, ça c'est clair, et la différence de 20%, elle y était, j'en suis certaine.

Dans quelle mesure êtes-vous attachée à l'amélioration de votre performance au travail ? Préférez-vous atteindre les objectifs ou bien les dépasser ? Si vous ne les atteignez pas, est-ce grave pour vous (hormis les réprimandes du management) ?

A mon niveau, les réprimandes, c'est pas tellement des réprimandes. A partir du moment où moi je n'atteignais pas mes objectifs, ça veut dire que l'entreprise les atteignait pas. Il est arrivé que l'entreprise, qu'on était en-dessous du budget. Donc pendant les deux dernières années, oui, avant que le président s'en aille. Oui, la société n'a pas atteint ses objectifs, ce qui veut dire que le président est parti. Parce que lui c'est réhibitoire, boum, il s'en va. Mais par contre, moi j'avais atteint mes objectifs personnels. Mais j'ai été pénalisée par le fait que l'entreprise n'avait pas atteint ses objectifs, donc quantitatifs, ce qui veut dire que finalement je n'avais pas atteint mes objectifs globaux puisque les 50% sur la société pénalisaient les 50% de moi.

Dimension conative (participation physique + participation psychologique) :

Dans quelle mesure ressentez-vous de la fatigue physique au travail ? Estimez-vous que cette fatigue est positive, causée par des efforts performatifs ? Ou bien la subissez-vous ?

Alors comme j'avais des actionnaires américains, je voyageais énormément, et la fatigue pendant les 10 premières années, c'était très bien, c'était supportable. Mais au bout d'un certain temps... C'est pas du burnout, c'est simplement que tu es immergé par les enjeux qu'on te demande de faire et ça part dans tous les sens. Donc oui ce que j'ai ressenti pendant la majorité de la période de travail, c'était du positif. Mais pendant deux années, ça a été très très dur, très violent. Pas violent parce qu'on m'en voulait personnellement, mais c'était le marché qui était devenu tellement dur qu'il fallait réagir tous les jours, c'était très négatif pour la santé.

Dans quelle mesure vous impliquez-vous psychologiquement dans votre travail ? Est-ce que vous vous efforcez de réfléchir pour améliorer votre travail ou vos méthodes de travail ? Ou bien vous contentez-vous du service minimum ?

Alors ça, c'est le problème d'être surbookée. Donc on a tendance à appliquer et pas réfléchir, à pas pendre de recul. Donc ça, bien sûr, je tombais dans ce piège-là. Il y a des choses qui m'ont obligée à prendre du recul : c'est qu'au niveau des dirigeants, les actionnaires, ils t'obligent à faire le point sur toi, à faire des évaluations, à aller avec des psychologues, avec des stratèges, avec tout ce que tu veux. Donc c'est tout simplement faire des évaluations des dirigeants. Donc tu prends les chefs de l'entreprise et tu leur fais passer des tas de tests pendant un mois, deux mois, trois mois, régulièrement avec des simulations de crises, un petit peu comme on fait dans les écoles de commerce avec des cas, mais des vrais, c'est-à-dire avec des gens qui font semblant de, mais qui te mettent en situation et avec ça t'es évalué. Donc, ça, ce genre de choses est très difficile à admettre et à accepter par le groupe des gens qui t'obligent à le faire. Mais par contre c'est énorme pour faire un recul sur soi-même, et à partir de là et des conclusions que nous donnent les entreprises qui nous jugent, on peut mettre en place des actions correctrices sur soi, et sur le management que l'on fait. L'autre chose qui permet d'avoir un recul sur son management, c'est de travailler ses stratégies avec le BCG, avec McKinsey. On a affaire à des gens qui, par définition, n'ont aucun recul puisqu'ils ne sont pas des opérationnels et surtout ils connaissent ce qu'il se passe au niveau de la concurrence, donc ils te font miroir sur ce que tu fais en stratégie et en management, et ça c'est extrêmement important. Et la troisième chose, c'est les coachings personnels qui étaient obligatoires pour les dirigeants. On avait tous des coachs personnels, une fois de temps en temps, quand on était fatigués ou quand on avait des gros challenges, on avait des gens pour nous aider.

Au global (implication + motivation + performance) :

Au final, estimez-vous que vous vous impliquez dans votre entreprise à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique ? Autrement dit, est-ce que vous allouez un grand niveau d'énergie à votre travail ?

Oui car moi je n'ai pas vu mes enfants grandir.

Dans quelle mesure êtes-vous motivée par votre travail ?

Mon travail, c'était la chose la plus importante de ma vie, le reste c'était mes enfants. C'était ma plus grande motivation.

En quoi votre travail et la performance que vous réalisez vous satisfont-ils ?

J'ai eu beaucoup de chance de travailler dans le secteur pharmaceutique qui était un secteur très vif, avec des moyens extraordinaires, des gens d'un niveau assez important. Donc j'ai rencontré des gens que je n'aurais jamais pu rencontrer si j'avais été dans un autre secteur. Donc ça restera un souvenir fantastique pour moi. Maintenant le côté « travail qui mange la vie privée et familiale » a pris le dessus au bout d'un moment. Mais ça je pense c'est au bout de 30 ans. Tu finis par prendre du recul justement avec tous ces gens qui te font prendre du recul si t'as l'opportunité de les avoir. Tu commences à te poser des questions et là tu dis stop.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de votre entreprise ?

Pouvez-vous m'expliquer les raisons qui vous ont poussée à intégrer cette entreprise ? Etait-ce plutôt par choix, par contrainte ou même par hasard ? Regrettez-vous cette décision ou bien êtes-vous satisfaite de votre situation actuelle ?

Alors moi je suis, j'étais médecin donc j'aurais pu rester à l'hôpital ou travailler en ville. Mais j'ai décidé de rentrer dans l'industrie pharmaceutique. Alors c'est un choix, j'ai toujours voulu rentrer dans l'industrie pharmaceutique même en étant médecin, enfin même en quatrième, cinquième année, sauf que ça a duré huit/neuf ans mes études. Donc dès que j'ai fini ma dernière année, j'ai commencé à rencontrer des gens qui m'ont fait rentrer dans l'industrie pharmaceutique. Donc c'est pas une contrainte, c'est un choix. Non, je ne regrette pas. J'ai vu, j'ai côtoyé des gens que je n'aurais jamais côtoyé si j'étais restée, si j'avais exercé la médecine que ce soit à l'hôpital ou en ville.

Dimension affective (variables sociodémographiques + personnelles + emploi) :

Pouvez-vous me décrire vos origines sociales (âge, sexe, ethnie, type de famille, milieu social, éducation reçue, etc.) ? Dans quelle mesure vos origines ont-elles influencé votre intégration à cette entreprise ?

Alors le choix de la médecine, c'est un choix contraint parce que mon père était directeur général d'une partie des usines de Peugeot dans l'Est de la France, il y a très longtemps. Lui, il n'a jamais fait d'études. Donc bien sûr après il en fait puisqu'il s'est tapé HEC et en formation payée par l'entreprise parce qu'au bout d'un moment il a fallu qu'il apprenne. Et donc mes origines familiales ont fait que mon papa a voulu que je fasse des études. Donc des études de médecine, lui, il trouvait que c'était bien pour une femme, parce qu'il ne fallait pas aller dans l'industrie, puisqu'il était dans l'industrie pure et dure. Peugeot, c'était terrible à l'époque. Les femmes étaient à la chaîne, et le reste, les dirigeants étaient masculins. Et les femmes qui étaient à la chaîne étaient très mal traitées. Donc pour lui il n'y avait absolument aucun dirigeant femme. Donc il était hors de question qu'il me dise quoi que ce soit, qu'il ait une influence pour m'amener faire du commercial, des choses comme ça, parce qu'il avait une trop mauvaise image de la femme dans l'industrie. Donc du coup j'ai fait médecine par contrainte. Par contre, c'était mon choix d'intégrer X parce que moi la médecine ça ne m'intéressait pas. Enfin si ça m'intéresse, je le vois maintenant, mes patients, leur histoire m'intéressent. Oui, c'est le contact humain, c'était une de mes forces dans le management. Mais ça je le retrouve en pratique médicale. Par contre, aller travailler dans un cabinet toute seule sans équipe à diriger, sans collègues, sans projets communs, ça c'était hors de question pour moi. Et je l'ai vu très vite.

Concernant votre personnalité, pensez-vous être plutôt un leader ou un suiveur ? Un indépendant ou quelqu'un aimant travailler en groupe ? Êtes-vous plutôt averse aux risques ? Estimez-vous que vos réussites et échecs sont plutôt dus à vous-même ou à des causes externes (hasard, autrui, ...) ?

Plutôt leader ou suiveur ? Ah bah ça dépend. Si j'ai un très bon leader je vais le suivre, sinon je suis leader. Indépendant ou grégaire ? Je préfère travailler en groupe. Plutôt averse aux risques ? Non, je peux prendre des risques. Mes réussites et mes échecs ? Alors comme pour la femme il y a le plafond de verre, j'en suis responsable de mes réussites et de mes échecs, c'est moi, il n'y a pas de doute.

Dans quelle mesure votre manager vous satisfait-il ? Estimez-vous être reconnue à votre juste valeur compte tenu de votre travail ? Votre salaire est-il en adéquation avec les efforts que vous accomplissez ? En quoi vous identifiez-vous aux objectifs de l'entreprise ? Vous sentez-vous responsable d'une part des résultats de l'entreprise ? Considérez-vous que vous disposez de l'autonomie et des marges de manœuvre nécessaires ?

Oui. Alors justement, ce qui a fait le plaisir que j'ai eu à travailler, c'est les dirigeants que j'ai eus. Alors au départ, je suis tombée sur des gens pas très intéressants. Mais comme je commençais à travailler, que c'était sympa, qu'il y avait beaucoup de moyens, donc ça ne me dérangeait pas. Par contre, je détestais la hiérarchie que j'avais, c'était gentil mais très limité. Et après, ça, ça a duré deux ans. Et au bout de deux ans, je suis tombée sur un manager extrêmement intéressant. Donc j'ai commencé à apprendre. Et puis après j'ai eu la chance... enfin il y a une chose qui m'a beaucoup aidé, c'est avoir l'intuition de choisir des dirigeants qui étaient bien, et c'est pour ça que j'ai avancé. Parce que j'arrivais à détecter avant que les dirigeants soient des dirigeants qu'ils étaient intéressants. Donc je connaissais beaucoup de monde qui était bien placé. Donc ça c'est très important. Reconnue à ma juste valeur ? Ouais, ça va, j'aurais pu être reconnue mieux par rapport à hommes/femmes. D'un point de vue salarial, ça comme je t'ai dit, je me suis faite « papaoutai ». Mais c'était la règle probablement à l'époque. J'aurais pu réagir, mais je ne l'ai pas fait parce que ça m'intéressait moyennement, ce qui m'intéressait c'était le travail. Mais *a posteriori*, au bout d'un certain temps, à chaque poste t'as accès aux salaires de tout le monde, là tu te rends compte qu'il y a un truc qui ne va pas. Est-ce que mon salaire était en adéquation avec les efforts que j'accomplissais ? Par rapport aux efforts que j'accomplissais oui, mais par rapport à un garçon non. En quoi est-ce que je m'identifiais aux objectifs de l'entreprise ? Mes objectifs étaient atteignables, je m'identifiais sinon je faisais pas la langue de bois, si c'était difficile je disais qu'on allait faire ce qu'on pourrait. Là je ne faisais pas de calculs. Est-ce que je me sentais responsable d'une part des résultats de l'entreprise ? Oui. Est-ce que j'avais suffisamment d'autonomie ? Oui.

Dimension de continuité (coût d'opportunité + perspectives salariales + réseau et relations sociales) :

Dans quelle mesure avez-vous intérêt à rester dans cette entreprise ? N'y a-t-il pas un coût d'opportunité ? Si oui, où estimez-vous pouvoir trouver une opportunité ? Préférez-vous simplement un changement d'entreprise ou bien vous lancez à votre compte ?

Alors il y avait un certain confort à rester dans l'entreprise parce que je connaissais beaucoup de personnes et c'était plus simple pour moi, à partir de cinquante ans on ne se déplace pas comme ça sur le marché. En France, à cinquante ans, changer d'entreprise ça commence à être un peu gênant, surtout au niveau de l'ancienneté. Après il y a des problèmes économiques très importants qui rentrent en ligne de compte dans la discussion. Donc si t'es pas obligé... moi l'entreprise m'allait très bien. Si j'avais été obligée de changer, j'aurais changé bien avant. Mais pas à cinquante ans, sauf si on est obligé. Une opportunité chez un concurrent ? Alors les opportunités, pour les voir il faut les chercher, c'est-à-dire que mes concurrents, ils ne m'ont pas approché parce qu'ils savaient que je ne serais pas partie. Il faut avoir une certaine ouverture d'esprit pour pouvoir aller chasser quelqu'un. Les chasseurs de têtes, oui, ils m'ont chassé, mais pas les industriels directement, très rarement. Est-ce que j'aurais préféré changer d'entreprise ou bien me mettre à mon compte ? Changer d'entreprise, cela ne m'aurait rien apporté sauf avoir été obligée à le faire, c'est différent hein, quand il y a des corps sociaux, des choses comme ça. Mais autrement, changer pour avoir la même chose, en pire puisqu'on ne connaît pas le contexte... Donc se mettre à son compte, oui, c'est le seul intérêt de changer. Voilà.

Comment envisagez-vous l'avenir dans votre entreprise ? Pensez-vous gravir encore des échelons, obtenir des primes ? D'après vous, vos perspectives salariales seraient-elles meilleures ailleurs ?

Je pense que non, je pense que j'ai fait ce que j'ai pu. Non, ça c'est la vérité, honnêtement je ne pense pas. J'aurais pu faire la même chose, enfin dans un autre domaine à même niveau de responsabilité, non je pense pas.

Dans quelle mesure êtes-vous attachée à vos collègues ? Seriez-vous prête à rester pour certains ou à partir à cause d'autres ? Certains de vos collègues pourraient-ils vous aider à trouver une autre opportunité ?

Pour m'obliger à partir, c'est moi par rapport à une lassitude, une fatigue, la famille. Donc c'est une décision personnelle, non économique, il n'y avait pas d'enjeu économique. Donc c'était facile, c'est très confortable. Mais personnellement si j'avais rencontré quelqu'un qui m'avait convaincu de rester, ouais je serais restée. Mais ça s'est pas présenté, à l'époque il n'y avait personne qui me... Moi je ne peux rester que si le projet et la personne sont biens. Enfin, rien ne m'intéressait. En France hein, parce que j'aurais pu aller aux Etats-Unis, mais là non, ça c'est pas possible, non. Là c'est juste, on va dire, dans l'endroit où j'étais, ma famille non. J'ai pas fait des pieds et des mains pour rester parce que j'étais fascinée par quelqu'un, non.

Dimension normative (partage des valeurs + contrat moral + fidélité organisationnelle) :

Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Dans quelle mesure partagez-vous les valeurs de votre entreprise ? Estimez-vous contribuer à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ?

Alors sur le plan social oui, parce qu'il y avait des plans de départ et de licenciement, et dans l'industrie pharmaceutique les conditions sont très importantes, par rapport à d'autres secteurs. Socialement, on faisait très attention aux personnes, et en communiquant également. C'est pas forcément le cas aujourd'hui parce que dans la presse il y a quelques petits scandales sur la gestion des gens, en gros. Moi j'ai pas connu ça. Moi c'était très très bien. Moi j'ai jamais eu des gens qui ont attaqué. Bah c'est simple, on a jamais eu de gens aux prud'hommes. Je parle en France hein. La division dans laquelle j'étais était responsable socialement, et au niveau environnemental c'était moyen, c'était pas notre point d'attachement principal. Dans quelle mesure je partageais les valeurs de l'entreprise ? Alors les valeurs de l'entreprise, celles de la division je les partageais pleinement, d'abord parce qu'elles étaient construites avec les dirigeants, donc c'était pas évident de copier sur les travailleurs. Donc c'étaient des valeurs qui étaient construites avec les salariés. Et ensuite les valeurs étaient discutées avec l'ensemble de l'entreprise, et après on mesurait l'impact de ces valeurs par des enquêtes annuelles ou biannuelles. Alors maintenant les valeurs corporate du groupe, nous on était indépendants, c'est-à-dire qu'on ne rapportait pas les valeurs au niveau du groupe. Donc je ne sais pas, je ne parle que de ce que je connais.

En quoi votre entreprise contribue-t-elle à vous faire grandir ? Bénéficiez-vous régulièrement de coaching, de formations ou de séminaires ?

Ben ouais c'est là que les groupes qui ont de l'argent te font des trucs extraordinaires à ce niveau. Tous les salariés bénéficiaient d'une formation de grande qualité. Et ça, c'est une grosse partie de la motivation de ma génération.

Dans quelle mesure vous estimez-vous redevable envers votre manager, votre entreprise ? Ressentez-vous une forme d'obligation de fidélité envers eux ? Ressentez-vous un sentiment de devoir envers votre entreprise ?

Oui, vu les primes que j'avais, il y avait un côté devoir, un côté judéo-chrétien là derrière. Ouais, ouais.

Au global (comportement citoyen + productivité + fidélité) :

En quoi adoptez-vous un comportement productif à l'égard de votre entreprise ?

Oui. Trop.

Dans quelle mesure êtes-vous une salariée modèle ? Autrement dit, comment coopérez-vous en faveur de votre entreprise ?

Bah salariée modèle, j'en sais rien. Modèle, je ne sais pas, mais je coopérais beaucoup.

Comment envisagez-vous votre avenir vis-à-vis de votre entreprise ? Allez-vous rester fidèle ?

Pas posé.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

L'engagement, c'est la fidélité. Ahlalala, j'aurais dû lire un peu là-dessus avant. La fidélité, l'honnêteté. Voilà. Différence entre les deux engagements ? Ah bah l'engagement au travail c'est quelque chose de personnel. L'engagement organisationnel, il y a pour moi une responsabilité soit d'une structure, soit d'autres personnes. C'est individuel l'engagement au travail.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Alors l'engagement au travail, ce serait l'intérêt du travail, l'intérêt de ce qu'on sait faire. L'engagement organisationnel, c'est ce que tu peux en obtenir comme satisfaction aussi bien économique qu'humaine, que le bien-être.

Que pensez-vous de l'ubérisation ? Est-ce une opportunité ou un danger ? Qu'est-ce que l'entreprise ubérisée ? Comment fonctionne-t-elle ?

Alors c'est une opportunité pour les gens parce que ceux qui font de l'ubérisation... enfin on parle des entrepreneurs comme celui qui s'est fait viré de Uber ou bien des salariés ? Alors pour les gens qui travaillent pour les sociétés de l'ubérisation, je pense que c'est une opportunité parce qu'ils n'auraient pas forcément le choix de faire un autre travail, donc ça laisse la possibilité à des gens qui sont pas forcément formatés pour rentrer dans des PME ou des grands groupes de le faire. Mais enfin 50% de la France était fonctionnaire. C'est un gros souci d'ailleurs les fonctionnaires en France parce que ça parasite le système. Parce que les fonctionnaires ça représente la moitié des salariés. Donc pour moi c'est une opportunité pour l'entreprise, sauf si elle se laisse avoir par l'ubérisation et qu'elle perd sa place sur le marché, mais c'est de sa faute. C'est à l'entreprise d'évoluer, de faire quelque chose, de changer. En quoi consiste le phénomène de l'ubérisation ? Par exemple si on prend les notaires. Les notaires, on n'en a pas besoin, on peut faire directement avec des plateformes les actes notariés. C'est ça. L'ubérisation, c'est transformer, éliminer un intermédiaire qui n'a pas de valeur ajoutée. Je ne sais pas si c'est ça la définition, mais pour moi c'est ça. Qu'est-ce qu'une entreprise ubérisée ? Alors le problème c'est que je suis parasitée par la mauvaise gestion de Uber qui ne gagne pas de sous et qui, en plus, a des problèmes de management. Donc je suis pas très objective là-dessus parce que je pense que les gens qui sont à la tête des sociétés qui éliminent les intermédiaires sont peut-être des opportunistes. Ce ne sont pas des managers qui construisent sur l'avenir, ce sont des opportunistes. Et leur valeur à l'entreprise... on peut se demander s'il y a un attachement, un engagement à l'entreprise puisque de toute façon ils n'ont pas de, leur objectif n'est pas de pérenniser les salariés, ils m'en moquent. Donc j'ai pas une très très bonne image de ce qu'il se passe actuellement, ce qui voudrait dire que ça ne peut se pérenniser que lorsqu'il y a un changement de conduite des dirigeants. Voilà, ce qui évitera les problèmes sociaux.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

C'est le principe de l'ubérisation, c'est-à-dire qu'on utilise les nouvelles technologies. On peut pas faire de l'ubérisation sans nouvelles technologies. Ou alors c'est quelque chose que je ne connais pas, je n'ai pas assez réfléchi en te parlant. Là, de ce que je connais, ce sont les nouvelles technologies qui vont soutenir l'ubérisation. Maintenant c'est pas le tout de supprimer un intermédiaire, on n'a plus de valeur ajoutée à cause de l'outil technique. Mais si d'un autre côté les

utilisateurs... il faut que toutes les parties prenantes soient satisfaites. A l'heure actuelle, peut-être que les utilisateurs sont satisfaits, mais les entrepreneurs qui travaillent, peut-être pas.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Je ne sais pas ce que c'est. C'est quoi la définition ? Par exemple, pour trouver un appartement comme avec Airbnb quoi ? Alors justement Airbnb, je pense qu'il y a une différence entre les managers de Airbnb qui n'ont pas de souci particulier avec leurs salariés, enfin leurs autoentrepreneurs, et Uber qui est le contre-exemple de ce qu'il ne faut pas faire. Donc oui, je suis pour. Le client a une opportunité supplémentaire d'avoir un service supplémentaire ou différent. A lui de voir avec sa personnalité si c'est le service qui lui convient pas. Donc pour le client, c'est une offre de service supplémentaire.

Pouvez-vous me parler de la *gig economy* ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

De la quoi ? Je ne sais pas ce que c'est. C'est ce que je t'ai dit, l'ubérisation ça permet d'augmenter l'employabilité des gens qui ne sont pas employables ailleurs. Donc pour moi, c'est une opportunité pour eux, donc des chances. L'économie des petits boulots va-t-elle de pair avec l'ubérisation ? Non. Pourquoi ? Je comprends pas, elle va pas forcément de pair. Oui, bien sûr, ça peut exister sans l'ubérisation. En Allemagne, le problème de l'employabilité par rapport à la France, c'est tous les petits boulots. C'est la grosse différence entre l'Allemagne et la France, où tous les petits boulots sont comptés comme personnes employées alors que chez nous non.

Aimeriez-vous travailler pour une entreprise ubérisée (en tant qu'indépendant ou en tant que salarié) ? Si oui, pourquoi ? Qu'ont-elles de plus ou de moins que les entreprises traditionnelles ?

Alors à mon âge après avoir fait ce que j'ai fait, ouais ça me dérangerait pas, en tant qu'indépendant, ouais. Pourquoi ? La liberté, et pas de chef. Différence entre entreprises ubérisées et entreprises traditionnelles ? Alors socialement pour l'ensemble des personnes qui peuvent pas être dirigeants et qui ont pas fait de grandes études, c'est une énorme chance. Ils peuvent s'en sortir. Ils peuvent avoir une expérience professionnelle et la valoriser après pour prendre un autre job. Donc pour moi c'est un point très positif. Ces personnes-là ont envie de travailler parce que les conditions de travail ne sont pas forcément très agréables. Donc il y a une volonté de travailler, il y a un engagement dans le travail. Enfin un engagement pécuniaire, économique. Et puis la liberté de pas avoir de comptes à rendre à qui que ce soit, si ce n'est dans le service que tu fais. Ils sont notés. Alors ce qu'il y a d'extraordinaire avec Uber, je trouve, c'est que les gens qui travaillent là sont notés. Alors que les salariés, leur foutre une note sur le projet, tu viens de faire un projet, on te met 1-2-3-4 étoiles ou 5 étoiles, eh ben ça, ça n'existe pas, alors que chez les autoentrepreneurs on le fait. Et ça commence à être fait avec les artisans. Les gens commencent à noter, et je trouve ça d'un côté extrêmement bien pour le client, et d'un autre côté extrêmement violent pour la personne. Parce qu'il faut avoir l'habitude, il faut le faire tout petit ça. C'est une révolution, la notation à l'acte. Extraordinaire, par rapport à un salarié qu'on note une fois par an et encore, vaguement...

Annexe 2 : Entretiens semi-directifs réalisés avec les salariés d'entreprises ubérisées retranscrits

Entretien réalisé avec un salarié de Y

Date de l'entretien : 14/07/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, etc.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts/freins, l'intensité et la diversité de votre engagement dans votre travail et vis-à-vis de votre entreprise.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre rôle et quelles sont vos responsabilités au sein de votre entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ? Comment décririez-vous votre entreprise (produits et services proposés, secteur, nombre de salariés, caractéristiques de l'organisation, histoire, etc.) ?

Je m'appelle X X. J'ai 26 ans. Aujourd'hui, je fais un break, mais avant j'ai travaillé quelques mois chez Y en Communication, à Paris. J'ai quitté la start-up il y a quelques jours parce que j'ai compris que ce microcosme ne me correspondait pas, et je ne m'y sentais pas bien. Honnêtement, quand je suis sorti de l'EDHEC, il y a un peu plus d'un an, j'étais vraiment très enthousiaste à l'idée de rentrer dans cette start-up. Pour financer la fin de mon Master en comm', j'avais réalisé quelques missions grâce à leur plateforme, et ça m'a vraiment aidé. Du coup, j'ai voulu rentrer dans la boîte pour quelque part renvoyer l'ascenseur et aider d'autres étudiants. Mais j'ai très vite été déçu... Le fonctionnement, la façon dont l'équipe était gérée... Rien ne me convenait. Je suis resté à peu près 6 mois et je suis parti. Comment je décrirais l'entreprise ? Elle a été fondée en 2014 je crois, par deux mecs, W et Z. En gros, ils sont partis du principe que les étudiants avaient des compétences diversifiées mais inutilisées et qu'ils avaient besoin d'argent pour payer leurs études, et que de l'autre côté il y avait des entreprises qui cherchaient des gens pour effectuer des missions courtes en marketing, en communication, etc., et qui ne voulaient ni embaucher ni faire appel à des intérimaires. Du coup, W et Z ont eu l'idée de créer la plateforme Y pour faire rencontrer l'offre et la demande. Et la plateforme se rémunère en prenant une commission sur le montant de chaque mission réalisée. Les étudiants ont le statut d'autoentrepreneur... C'est un beau projet hein, ça marche bien d'ailleurs. Mais c'est juste l'envers du décor qui est moins top...

Partie 2 : Votre engagement dans votre travail ?

Pouvez-vous m'expliquer ce que vous faites concrètement comme tâches quotidiennes ou comme travaux de long terme ? Pouvez-vous me décrire votre journée-type de travail ?

Alors comme tâches quotidiennes, j'animais les réseaux sociaux sur lesquels Y est présent comme Facebook et LinkedIn par exemple. Par exemple, je postais des photos ou des vidéos pour mettre en avant le principe de la plateforme et pour la populariser. Je réalisais aussi des interviews avec des étudiants qui étaient parmi les mieux notés et les plus investis pour recueillir leurs impressions et ensuite les poster sur les réseaux sociaux. Je faisais pareil avec des entreprises qui avaient été satisfaites du travail effectué par des étudiants pour qu'elles témoignent et nous fassent de la publicité. Concernant les travaux de long terme, je n'en avais pas vraiment. J'étais chargé d'assurer une partie de la comm' et c'est tout. Par contre, un des trucs que j'ai appréciés, c'est qu'on avait la possibilité de travailler sur des sujets qui ne nous concernaient pas, genre du marketing pour moi, et d'aider les collègues s'ils voulaient bien. C'était une des rares choses que j'appréciais dans le fonctionnement de l'équipe. Et pour ce qui est de la journée-type de travail, il n'y en avait pas vraiment. C'est vrai qu'on faisait une réunion tous les lundis matin pour faire le point sur l'état du business, mais sinon il y avait peu de réunions fixées d'avance. C'était plutôt en mode « *as you want* ». Et moi j'organisais ma journée comme je l'entendais, du moment que je contribuais à la notoriété de la start-up. Alors beaucoup de gens aiment cette liberté de pouvoir organiser leur journée comme ils l'entendent, mais moi non, je préfère quand c'est cadré et cadencé. Donc ça m'allait pas trop. Voilà, quoi.

Dimension affective (valorisation du travail + identification au travail) :

Dans quelle mesure valorisez-vous votre travail ? Quelle est son utilité ? Représente-t-il un intérêt central dans votre vie ? Autrement dit, êtes-vous épanoui dans votre travail ? Ce qui compte pour vous, c'est votre poste ou l'entreprise dans laquelle vous l'occupez ?

Oui, j'aimais bien ce travail parce que je contribuais à populariser une start-up qui m'avait permis de m'en sortir financièrement. J'imaginai qu'il devait y avoir beaucoup d'étudiants comme moi, en besoin d'argent, et donc leur faire connaître cette possibilité de se faire de l'argent... je me disais que je faisais une bonne action. Comme je te disais, j'avais l'impression de renvoyer l'ascenseur qu'on m'avait envoyé. Après, je n'irais pas jusqu'à dire que mon travail était central dans ma vie. Le boulot que je faisais correspondait à celui que j'aurais pu faire dans d'autres start-ups voire dans des grandes boîtes classiques. Et tu me parles d'épanouissement... mais c'était ça le problème : je n'étais pas épanoui. Je me sentais mal à l'aise dans cette équipe où j'avais l'impression qu'on était tous des clones ayant suivi la même formation, ayant les mêmes fréquentations, venant du même milieu... Et puis il y avait cette espèce d'aura autour des chefs, enfin bref. C'était un peu irréel parfois. Donc j'aimais mon travail sans l'adorer, mais c'était le cadre que je détestais. Avant d'arriver, je pensais que je me plairais, mais dès le premier jour j'ai déchanté. Donc oui, au final, ce qui comptait pour moi c'était seulement mon travail, du fait que j'avais l'impression de rendre service aux autres étudiants.

En quoi vous identifiez-vous à votre travail ? En quoi vous ressemble-t-il et lui ressemblez-vous (par rapport à votre personnalité, vos qualités, vos compétences, vos centres d'intérêt, etc.) ? Dans quelle mesure y êtes-vous attaché ? Eprouvez-vous un sentiment de fierté ? Lequel ?

Alors je pense que je m'identifie à mon travail parce que je l'ai choisi. J'ai fait un Master en Communication parce que j'ai compris que c'était ce qui me plaisait. Du coup, j'ai candidaté à ce poste-là chez Y, et le contenu correspond à ce à quoi je m'attendais. Donc non, là-dessus, je ne suis pas déçu. De toute façon, je pense que je suis fait pour faire de la comm' : je pense que je suis assez extraverti, j'aime parler aux gens, échanger avec eux autant en vrai que sur Facebook. Donc oui, la comm', ça me ressemble. Et là maintenant, même si j'ai démissionné, je vais à nouveau chercher un poste de comm' dans une autre entreprise. J'ai pas l'intention de changer de métier. Comme je te disais, le problème, c'était pas le boulot, c'était le cadre. Un sentiment de fierté ? Non je n'irai pas jusque-là. J'étais content de populariser une plateforme qui est utile aux étudiants. Après, je faisais pas non plus de l'humanitaire ou un truc qui sauvait des vies. Donc je dirais plutôt que j'étais satisfait de ce que je faisais.

Dimension cognitive (performance au travail + estime de soi) :

Comment votre performance au travail est-elle mesurée (par vous-même, votre supérieur, etc.) ? Atteignez-vous les objectifs que l'on vous assigne (ou que vous vous assignez) ? Comment votre performance se situe-t-elle par rapport à vos collègues ?

Alors, en Communication, c'est toujours difficile de savoir si tes actions ont eu une réelle influence sur l'activité de la boîte, car il peut y avoir plein d'autres facteurs qui jouent, donc c'est pas simple de faire le tri et d'attribuer à chacun sa part de mérite. Mais les deux cofondateurs – car c'étaient eux qui me supervisaient directement, comme tous mes collègues – me disaient que j'avais performé par rapport au nombre de *likes* que mes publications recevaient sur Facebook et au nombre de retours sur LinkedIn. Déjà, ça, je trouvais que c'était assez subjectif parce que j'ai plein d'amis qui lisent mes publications mais qui ne vont pas pour autant *liker* ou commenter systématiquement. Et puis le contenu des commentaires, c'est pareil : il ne peut y avoir que deux personnes qui vont désapprouver la publi et elles vont être les seules à commenter, donc la publi aura l'air d'être mal passée alors que ce n'est peut-être pas du tout le cas. Bref. Le problème, c'est que c'est arrivé à plusieurs reprises. Donc mes deux chefs m'ont dit que je faisais du mauvais boulot, que ce n'était pas normal que je reçoive de mauvais commentaires, etc. Alors, après ça, ils ont commencé à vérifier certains de mes articles avant publication afin d'éviter tout couac. Même si comme je t'ai dit au début, je préfère être cadré, j'ai mal vécu cette restriction de liberté puisqu'avant ils me faisaient confiance. C'était un peu une forme de paternalisme... alors que je sais faire mon boulot quoi. Et puis comme j'étais le seul à faire ce boulot, il n'y avait pas moyen de me comparer à quelqu'un, car mon collègue de comm' ne faisait que du *community management*. Donc cette histoire d'encadrement progressif, ça m'a gavé.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à l'amélioration de votre performance au travail ? Préférez-vous atteindre les objectifs ou bien les dépasser ? Si vous ne les atteignez pas, est-ce grave pour vous (hormis les réprimandes du management) ?

Oui, c'est important pour moi de bien faire mon boulot. J'aime pas faire les choses n'importe comment car sinon je trouve que ça sert à rien de les faire. Et puis, comme je voulais rendre service aux étudiants, autant le faire bien en leur décrivant de manière précise les avantages et les inconvénients de faire des missions. Au-delà de ça, je voulais contribuer au succès de la boîte puisqu'elle incarnait cette plateforme. Si tu veux, je fais une vraie différence entre la boîte et les personnes qui sont dedans. Mon objectif, c'était de performer pour la boîte, pas pour mes deux chefs. Mais malgré tout, j'attache quand même de l'importance au feedback et à la reconnaissance de mes chefs. Et ça, je n'ai jamais eu. Ça n'allait jamais, c'était jamais bien, il fallait toujours faire mieux. Franchement, c'était un management de merde, désolé pour l'expression. Que tu te donnes du mal ou pas, que tes publications obtiennent de bons commentaires ou pas, de toute façon c'était toujours pareil. On aurait dit qu'ils essayaient de tirer de moi tout ce qu'ils pouvaient, et que de toute façon si je démissionnais, ils trouveraient immédiatement mon remplaçant car la boîte renvoie une bonne image.

Dimension conative (participation physique + participation psychologique) :

Dans quelle mesure ressentez-vous de la fatigue physique au travail ? Estimez-vous que cette fatigue est positive, causée par des efforts performatifs ? Ou bien la subissez-vous ?

De la fatigue physique, non je pense pas. De ce point de vue-là, on était plutôt gâtés avec nos bureaux : on avait la clim', des fontaines d'eau pour boire, des machines à café, des poufs pour se reposer quand on voulait, et même un baby-foot. Ca, c'était vraiment bien. Franchement, s'amuser et se détendre, ça contribuait vraiment à la productivité de tout le monde. Mais, par contre, il y avait une vraie fatigue mentale, psychologique. Le fait que mes chefs m'obligent toujours à faire mieux, qu'ils me poussent dans mes retranchements et qu'ils ne me témoignent pas la moindre reconnaissance, verbale et financière, ça c'était vraiment dur. Je ne sais pas si je rentre là-dedans, mais je pense que j'étais peut-être un peu en burnout. A la fin je me sentais fatigué et je n'avais même plus envie de faire mon boulot alors qu'à la base c'était exactement ce que je voulais faire. Mes efforts ne payaient pas, j'avais l'impression de faire du surplace. C'est vraiment cet épuisement mental qui m'a poussé à la démission. Je me suis dit que vu que le problème venait des deux cofondateurs, ça ne s'arrêterait jamais et je n'avais pas envie de continuer comme ça. Du coup, j'ai préféré démissionner et dépenser mon énergie pour une entreprise plus humaine et empathique.

Dans quelle mesure vous impliquez-vous psychologiquement dans votre travail ? Est-ce que vous vous efforcez de réfléchir pour améliorer votre travail ou vos méthodes de travail ? Ou bien vous contentez-vous du service minimum ?

Bien sûr que je m'impliquais psychologiquement dans mon travail. Il n'était pas question que je rédige mes publis comme un robot, ou même un fantôme. En plus, j'avais l'avantage d'avoir été à la place des étudiants autoentrepreneurs, donc c'était plus facile et plus intéressant de rédiger mes trucs. Je connais très bien les avantages et les inconvénients de ces missions. Donc je parlais de mon vécu et je pouvais glisser quelques anecdotes pour donner un peu de piquant. C'est ça qui est la moelle d'une bonne publi. Et pareil pour mes méthodes de travail : j'essayais toujours de les améliorer, d'accroître mon impact auprès des internautes. Par exemple, je lisais régulièrement des articles publiés par des spécialistes de la comm' et des réseaux sociaux. Je ne me reposais vraiment pas sur mes lauriers. Mais bon, ça a servi un peu à rien au final...

Au global (implication + motivation + performance) :

Au final, estimez-vous que vous vous impliquez dans votre entreprise à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique ? Autrement dit, est-ce que vous allouez un grand niveau d'énergie à votre travail ?

Oui, totalement. Je me suis investi physiquement et psychologiquement dans mon travail. Je voulais avoir le sentiment du devoir accompli et je voulais que mes chefs l'aient aussi, même s'ils ne l'ont pas eu.

Dans quelle mesure êtes-vous motivé par votre travail ?

J'étais très motivé par mon travail, à la fois parce que c'était de la comm', donc mon domaine de prédilection, et aussi parce que j'avais vraiment l'impression de rendre service aux gens.

En quoi votre travail et la performance que vous réalisez vous satisfont-ils ?

Ils m'ont satisfait parce que je me suis donné à fond, et donc parce que je n'avais rien à regretter. Je sais ce que je veux et ce que vaut mon travail. Et les nombreux commentaires positifs que j'ai reçus sur mes publis ont vraiment compté aussi dans ma satisfaction personnelle.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de votre entreprise ?

Pouvez-vous m'expliquer les raisons qui vous ont poussé(e) à intégrer cette entreprise ? Etait-ce plutôt par choix, par contrainte ou même par hasard ? Regrettez-vous cette décision ou bien êtes-vous satisfait(e) de votre situation actuelle ?

Alors, comme je t'ai dit, je me suis lié à cette entreprise d'abord comme indépendant. Et cette plateforme m'a permis de financer mes études. J'ai donc beaucoup apprécié ses avantages, d'autant que ça me permettait d'enregistrer quelques expériences professionnelles. Le seul désavantage, c'était que ça prenait quand même du temps, ce qui veut dire moins de soirées, moins de week-ends entre potes et aussi une bonne organisation pour les révisions des partiels. Donc intégrer cette entreprise, c'était vraiment un choix. Je voulais découvrir l'intérieur de cette boîte et faire partie de ceux qui m'avaient aidé à m'en sortir pour aider à mon tour les étudiants. Par contre, oui, je regrette cette décision... en fait, c'est paradoxal. Je ne regrette pas d'avoir fait ce boulot pendant quelques mois parce que je pense que j'ai bien travaillé. Mais je regrette vraiment d'avoir contribué au succès de mes deux chefs car ce sont eux qui récoltent les lauriers et les félicitations des autres patrons et du public, alors qu'ils ont simplement eu une bonne idée c'est tout. Mais peu de gens les connaissent sous leur vrai jour... Cette boîte mériterait vraiment de meilleurs patrons.

Dimension affective (variables sociodémographiques + personnelles + emploi) :

Pouvez-vous me décrire vos origines sociales (âge, sexe, ethnie, type de famille, milieu social, éducation reçue, etc.) ? Dans quelle mesure vos origines ont-elles influencé votre intégration à cette entreprise ?

Alors on peut dire que je viens d'un milieu plutôt modeste. Mon père était ouvrier dans l'usine Toyota de Valenciennes, et ma mère était femme de ménage. Du coup, c'est pour ça que j'avais besoin de trouver un moyen de financer mes études. Mes parents m'ont inculqué plusieurs valeurs qui comptent beaucoup dans ma vie. D'abord, ils m'ont appris qu'il faut travailler pour pouvoir réussir et qu'il ne faut pas s'économiser si on ne veut pas avoir des regrets. Et ensuite, ils m'ont appris que ce n'est pas parce qu'on est pauvre qu'il ne faut pas faire preuve de générosité. C'est les deux principales choses que j'ai retenues. Et j'essaie de les mettre en pratique. J'ai travaillé pour m'en sortir et Y m'a donné ce coup de pouce qui m'a aidé. Alors j'ai décidé de me mettre à travailler pour eux, et pour à mon tour aider les autres. Donc oui, en y réfléchissant, l'éducation que j'ai reçue a vraiment influencé mon choix d'entreprise.

Concernant votre personnalité, pensez-vous être plutôt un leader ou un suiveur ? Un indépendant ou quelqu'un aimant travailler en groupe ? Êtes-vous plutôt averse aux risques ? Estimez-vous que vos réussites et échecs sont plutôt dus à vous-même ou à des causes externes (hasard, autrui, ...) ?

Je suis plutôt un suiveur. C'est vrai comme je t'ai dit que je suis plutôt extraverti, que j'aime discuter et prendre la parole... Mais c'est pas pour autant que j'aime diriger et orienter les gens. Je trouve que ça demande beaucoup de responsabilités, et ça je n'aime pas, je préfère laisser ça aux autres. Sur le plan du travail, j'ai pas vraiment de préférence. J'apprécie de travailler en groupe comme être tout seul. Mais c'est vrai que lorsqu'on est plusieurs, l'ambiance est plus cool et on peut *brainstormer*. Au niveau de l'aversion au risque, je dirais que je suis au milieu. D'un côté, j'aime bien tenter des choses risquées. D'un autre côté, pas vraiment, notamment si ça implique de prendre des risques pour les autres car je ne veux pas assumer de trop grandes responsabilités. Est-ce que je me sens responsable de mes réussites et de mes échecs ? Ça dépend. A la base, j'assume ce que je fais, que ce soit bien ou pas. Néanmoins, quand mes chefs me disaient systématiquement qu'ils n'étaient pas satisfaits de mes rendus, au bout d'un moment ça va, ce n'était pas ma faute et je suis sûr que je performais.

Dans quelle mesure votre manager vous satisfait-il ? Estimez-vous être reconnu à votre juste valeur compte tenu de votre travail ? Votre salaire est-il en adéquation avec les efforts que vous accomplissez ? En quoi vous identifiez-vous aux objectifs de l'entreprise ? Vous sentez-vous responsable d'une part des résultats de l'entreprise ? Considérez-vous que vous disposez de l'autonomie et des marges de manœuvre nécessaires ?

Mes deux managers ne me satisfaisaient pas du tout. La relation a été tendue dès le début entre eux et moi. Mais je n'étais pas le seul dans cette situation : toute l'équipe les détestait plus ou moins à cause de leur comportement hautain et désagréable. Sauf que, comme toujours, la plupart préférait la jouer faux-cul et faire semblant de les adorer, quitte à se foutre ouvertement d'eux sans même qu'ils s'en aperçoivent. Leur but était simplement de rester dans la boîte parce qu'ils trouvaient que l'inconvénient des chefs était supportable. Je n'ai pas pesé les choses de la même manière... Donc non je n'étais pas reconnu à la hauteur de mes efforts et de la qualité de mon travail. Au niveau du salaire, c'était correct, dans la moyenne des gens de mon école à la sortie de mon Master. Le problème, c'est qu'il n'a jamais progressé au cours des mois qui ont suivi mon arrivée alors que la start-up a continué à croître énormément. Donc j'ai trouvé ça assez dégueulasse... Les objectifs de l'entreprise ? Oui, je m'identifiais à eux et c'est d'ailleurs pour ça que j'ai décidé d'intégrer Y comme je t'ai dit. Et oui, j'estime, contrairement à mes managers, que je suis responsable d'une part des très bons résultats de l'entreprise. Sur la question de l'autonomie, au départ oui, je pouvais faire ce que je voulais du moment que je produisais des publis qui soient performantes. Mais dès qu'ils ont adopté cette espèce d'attitude paternaliste à mon égard, je me sentais surveillé et je n'avais plus la possibilité de faire ce que je voulais.

Dimension de continuité (coût d'opportunité + perspectives salariales + réseau et relations sociales) :

Dans quelle mesure avez-vous intérêt à rester dans cette entreprise ? N'y a-t-il pas un coût d'opportunité ? Si oui, où estimez-vous pouvoir trouver une opportunité ? Préférez-vous simplement un changement d'entreprise ou bien vous lancez à votre compte ?

J'avais intérêt à rester chez Y tant que je me sentais assez bien pour pouvoir faire un boulot qui puisse aider les étudiants. A partir du moment où je me suis senti plus que mal à l'aise et tendu, je me suis dit que la qualité de mon travail risquait d'en pâtir et que ça desservirait les étudiants, en gros que je ne pouvais plus remplir ma mission. Je ne voulais pas non plus mettre ma santé en jeu. Je savais que j'avais une bonne employabilité et que grâce à cette expérience je pourrais toujours retrouver un job ailleurs. Donc, en fait, à partir du moment où je ne me sentais plus en condition de réussir ma mission, il n'y avait plus d'intérêt à rester, et le coût d'opportunité était d'autant plus important. Maintenant que j'ai démissionné, je n'envisage pas de me mettre à mon compte. Même si j'ai aimé ça en tant qu'étudiant, je trouve que ça manque de stabilité. Là j'ai 26 ans, je voudrais acheter mon appartement et non plus le louer, et l'argent que je pourrais me faire en freelance sera toujours moins important que si je suis salarié en entreprise, sauf si je me mets à travailler énormément, mais je n'en ai pas envie. Donc oui, je voudrais être embauché dans une entreprise, et pas une start-up car j'ai déjà testé et désapprouvé le modèle.

Comment envisagez-vous l'avenir dans votre entreprise ? Pensez-vous gravir encore des échelons, obtenir des primes ? D'après vous, vos perspectives salariales seraient-elles meilleures ailleurs ?

Quand j'étais chez Y, j'ai rapidement compris que je n'y resterais pas longtemps. Il y a une chose à laquelle je n'avais pas pensé en rentrant : l'inadéquation entre ma conception de l'organisation de l'entreprise et celle des start-ups. En fait, pour moi, si tu bosses bien, ta récompense c'est de monter en grade et d'obtenir des primes. Or, chez Y, comme dans d'autres start-ups je pense, ça n'est pas possible. On était en effet une petite équipe de 20 personnes. On avait tous un poste assigné, mais compte tenu de notre petit nombre, il n'y avait qu'une personne par fonction et pas de grade, donc aucune perspective de promotion. Moi, honnêtement, je ne m'y suis pas trop fait. Et au niveau du salaire, c'était pareil. Les deux cofondateurs s'en mettaient plein les poches. Mais nous, à moins de faire les lèche-culs, on n'avait presque aucune augmentation. Donc, de ce point de vue-là aussi, je n'avais pas intérêt à rester, même si ce n'est pas ça qui m'a fait démissionner.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à vos collègues ? Seriez-vous prêt à rester pour certains ou à partir à cause d'autres ? Certains de vos collègues pourraient-ils vous aider à trouver une autre opportunité ?

Mes collègues ? Non je n'étais pas vraiment attaché à eux. Certes, j'avais mon collègue *community manager* qui était plutôt sympa et qui m'a soutenu à plusieurs reprises quand je n'avais pas le moral. Mais les autres... beaucoup m'ont déçu. Ils te demandent ce que tu penses des chefs. Toi, tu joues franc jeu avec eux, tu dis que tu les trouves injustes et que si tout le monde s'unit pour leur parler de ce problème, peut-être que ça s'arrangera. Et là, t'en as plusieurs qui détestent pourtant les chefs autant que toi mais qui vont leur répéter ce que tu leur as dit. Des putains de traîtres, ouais. Tout ça pour se faire bien voir et essayer de gagner quelques miettes. J'ai peut-être été naïf car je ne m'attendais pas à ça, à ces comportements de chacun pour soi. Et puis en fait tout le monde jouait à une sorte de jeu dans cette boîte, un jeu inventé par les deux chefs et dont ils étaient les marionnettistes. En gros, pour véhiculer une image parfaite, on était tous obligés de porter un pull avec la marque de la boîte. Ça faisait plus « *corporate* » et ça donnait l'impression qu'on était une grande famille... Un spectacle pitoyable. Et les deux chefs qui se prenaient pour des espèces de dieux, avec leur argent, leurs belles voitures et les voyages qu'ils faisaient. Parfois ils nous envoyaient des photos de tout ça. C'était plus que de la provocation... Donc non je ne regrette absolument pas mes collègues et je ne peux pas compter sur eux pour me recaser ailleurs.

Dimension normative (partage des valeurs + contrat moral + fidélité organisationnelle) :

Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Dans quelle mesure partagez-vous les valeurs de votre entreprise ? Estimez-vous contribuer à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ?

Les valeurs de Y, c'était officiellement la liberté, la flexibilité et la générosité. Mais officieusement, c'était plutôt l'inverse... dans l'entreprise j'entends, puisque tout le monde était individualiste, égoïste et faux-jeton, et que les chefs t'encadraient à partir du moment où ils estimaient que tu ne faisais pas du bon boulot.

Donc ces valeurs-là évidemment je ne les partageais pas. Par contre, les valeurs officielles correspondaient tout à ce que je recherchais. Et oui, j'avais l'impression de contribuer à une entreprise responsable sur les plans économique et social puisque d'une part on permettait aux entreprises de trouver des gens compétents pour réaliser leurs missions, et d'autre part on venait en aide aux étudiants qui avaient besoin de ressources financières. C'est vraiment ça qui me motivait : travailler pour une entreprise qui rendait vraiment service à la société. On ne vendait pas des cacahuètes ou des trucs superflus, on mettait en relation des individus pour qu'ils réalisent des échanges bénéfiques aux deux parties. C'était vraiment valorisant comme truc je trouve.

En quoi votre entreprise contribue-t-elle à vous faire grandir ? Bénéficiez-vous régulièrement de coaching, de formations ou de séminaires ?

Nos chefs organisaient surtout des séminaires de team building. Alors oui, c'est vrai, c'était sympa. Par exemple, on est allés au ski l'hiver dernier. On s'est bien amusés, et tout. Mais bon, malgré tout, tout était faux. Ça faisait partie de la comédie que je te racontais tout à l'heure. On faisait semblant de s'apprécier, d'être des amis, mais au fond il n'y avait pas de vrai lien entre nous. Et au niveau des formations proposées, ça, c'était réservé aux salariés méritants selon l'appréciation des deux cofondateurs. Les formations constituaient une récompense et non une aide pour être plus performant. C'est quand même assez différent comme façon de voir les choses. Donc encore une fois, si t'étais bien vu, tu y avais droit, et sinon tant pis pour toi. Comme moi j'étais mal perçu, je n'ai bénéficié d'aucune formation. Je m'auto-formais, voilà. Donc quand tu me parles d'investissement de l'entreprise à mon égard, ben moi je n'ai pas encore connu. Et j'aimerais bien le connaître.

Dans quelle mesure vous estimez-vous redevable envers votre manager, votre entreprise ? Ressentez-vous une forme d'obligation de fidélité envers eux ? Ressentez-vous un sentiment de devoir envers votre entreprise ?

Je ne dois rien, absolument rien à mes managers. Ils ne m'ont causé que des problèmes, ils n'ont jamais reconnu mes efforts et ils m'ont poussé à démissionner. Quant à l'entreprise, je me sentais redevable envers elle quand j'étais étudiant, et c'est pour ça que j'ai décidé de la rejoindre. J'y ai travaillé, j'ai donc quelque part payé ma dette. Maintenant, nous sommes quittes. Par conséquent, quand j'ai démissionné, je n'ai ressenti aucun sentiment de culpabilité. Si j'occasionnais un coût de recrutement pour mon remplaçant, ce serait uniquement la faute des dirigeants. Qu'ils assument leurs actes... Sinon je pense que la fidélité ne sert à rien à partir du moment où ça ne matche entre toi et l'entreprise. C'est comme un couple : si vous ne vous ressemblez pas, vous ne pouvez pas vous assembler.

Au global (comportement citoyen + productivité + fidélité) :

En quoi adoptez-vous un comportement productif à l'égard de votre entreprise ?

J'ai été présent le plus possible, et je n'ai jamais pris des vacances illimitées bien que les dirigeants les proposaient pour soi-disant nous aider à nous responsabiliser. Et puis, comme je t'ai dit, je m'impliquais vraiment dans mon travail pour que l'entreprise réussisse.

Dans quelle mesure êtes-vous un salarié modèle ? Autrement dit, comment coopérez-vous en faveur de votre entreprise ?

Je ne sais pas si j'étais un salarié modèle, mais je faisais tout pour l'être. Je faisais mon travail, je donnais des conseils à mon collègue du *community management*. Lorsque je voyais mes amis, je n'hésitais à faire de la publicité pour l'entreprise.

Comment envisagez-vous votre avenir vis-à-vis de votre entreprise ? Allez-vous rester fidèle ?

Et non, j'ai démissionné...

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Pour moi, l'engagement, c'est le fait de se mettre d'accord avec quelqu'un pour l'aider à accomplir des choses. En gros, c'est le fait d'allouer son énergie auprès de quelqu'un. Ah oui, je n'y avais jamais pensé, mais il y a bien différents engagements qui existent. Alors, je ne suis pas sûr mais je pense que l'engagement au travail, c'est le fait de s'impliquer dans sa tâche alors que l'engagement organisationnel, c'est plutôt le fait de mettre ses ressources à disposition d'une entreprise parce qu'on croit en ses valeurs et ses objectifs.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

C'est difficile comme question. Euh je dirais que l'engagement au travail, c'est plutôt les caractéristiques du travail et les conditions dans lesquelles tu le réalises. Pour l'engagement organisationnel, je pense que c'est plutôt lié à ce que l'entreprise représente pour toi en matière de valeurs et de projet, et aussi ce qu'elle fait pour toi par exemple pour t'aider à performer ou à performer. Je ne suis pas sûr que mes réponses soient complètes, mais bon je ne suis pas un expert non plus.

Que pensez-vous de l'ubérisation ? Est-ce une opportunité ou un danger ? Qu'est-ce que l'entreprise ubérisée ? Comment fonctionne-t-elle ?

Alors l'ubérisation c'est quand on met en relation une offre et une demande par l'intermédiaire d'une plateforme. Et celle-ci se rémunère en prenant une commission sur la transaction. Les offreurs, c'est toujours des indépendants. Et les demandeurs, ça peut être des entreprises ou des particuliers. Du coup Y, c'est exactement une entreprise ubérisée. Une opportunité ou une menace ? Il y a beaucoup de gens qui critiquent l'ubérisation parce que soi-disant c'est déloyal pour les entreprises établies, et c'est un business qui profite des indépendants pour se faire de l'argent. Moi, je ne suis pas d'accord avec ça. Si les gens étaient satisfaits de ce que leur propose déjà le marché, les entreprises ubérisées n'auraient pas prospéré. Or, c'est le contraire qui se produit. Donc ça montre qu'il y a réellement un problème et que ces start-ups viennent y répondre. Donc, non, pour moi ce n'est pas une menace, mais une opportunité. Et j'en suis la preuve vivante : sans l'ubérisation je ne sais pas comment j'aurais pu payer mon Master.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

Bah je pense qu'en fait elles sont le support de l'ubérisation. Sans Internet et sans smartphone, l'ubérisation ne pourrait pas exister car ça veut dire qu'il n'y aurait pas de plateforme. Et sans plateforme, il n'y a pas de mise en relation à grande échelle.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Oui, j'utilise plusieurs services qui s'inscrivent dans ce mouvement. Par exemple, le soir, quand je suis avec ma copine, on a un peu la flemme d'aller chercher à manger. Du coup, je commande en ligne et on se fait livrer tout ce qu'on veut grâce à Foodora qui livre à domicile. Et puis aussi j'aime bien BlaBlaCar. Je trouve ça à la fois ludique et pratique puisqu'on peut faire de belles rencontres et en plus voyager où on veut à moindre frais. L'an dernier, c'est ce qu'on a fait avec ma copine pour aller à la plage à La Rochelle. Dans le cadre de l'ubérisation ? Bah je pense que c'est aussi au cœur du truc. S'il n'y a pas de clients, il n'y a pas de marché.

Pouvez-vous me parler de la *gig economy* ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

La quoi ? Ah ok l'économie des petits boulots. Bah je crois que je vois le lien. En fait tu penses qu'il faut qu'il y ait des gens qui acceptent d'être des freelances pour que l'ubérisation puisse tourner. Oui, je suis tout à fait d'accord. Regarde encore l'exemple de Y. Si les étudiants comme moi n'avaient pas accepté ou n'avaient pas été assez intéressés pour être autoentrepreneurs et réaliser des missions à court terme, Y n'aurait jamais pu décoller.

Aimeriez-vous travailler pour une entreprise traditionnelle (en tant que salarié) ? Si oui, pourquoi ? Qu'ont-elles de plus ou de moins que les entreprises ubérisées ?

A ma sortie d'école, les entreprises classiques ça ne me tentait pas trop. J'avais eu de bons échos sur les start-ups, ce qui me donnait une raison de plus d'intégrer Y. Mais à présent, j'ai complètement changé d'avis. Je ne dis pas que toutes les start-ups ont des managers cons, mais en tout cas au niveau de leur fonctionnement interne elles n'ont rien à envier aux entreprises traditionnelles. C'est pas parce que ton créneau c'est l'ubérisation que ça va changer tes méthodes de management ou ton fonctionnement. Ça change seulement ton *business model*. L'interne, après, je pense que ça dépend seulement des personnes.

Entretien réalisé avec une salariée de Uber

Date de l'entretien : 18/08/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, et.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts/freins, l'intensité et la diversité de votre engagement dans votre travail et vis-à-vis de votre entreprise.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre rôle et quelles sont vos responsabilités au sein de votre entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ? Comment décririez-vous votre entreprise (produits et services proposés, secteur, nombre de salariés, caractéristiques de l'organisation, histoire, etc.) ?

Je m'appelle X X. J'ai rejoint l'équipe de Marketing central de Uber il y a un mois, donc basée dans le siège EMEA de Uber à Amsterdam. Donc plus précisément je suis dans l'équipe de Performance media, c'est-à-dire que je travaille sur des campagnes d'acquisition de clients... autant de clients de l'application que de chauffeurs. Et donc Uber, qu'est-ce que c'est pour moi ? C'est une des entreprises qui a la croissance la plus rapide actuellement et qui est à la pointe de la technologie, et aujourd'hui qui essaie, notamment dans la région dans laquelle je travaille, de réinventer la manière dont elle fait du marketing et de centraliser un processus qui était il y a quelques mois encore très local. Et donc au vu de la croissance actuelle, il y a un vrai besoin de centraliser ces efforts. Donc d'où le besoin d'agrandir les équipes et de recruter du monde.

Partie 2 : Votre engagement dans votre travail ?

Pouvez-vous m'expliquer ce que vous faites concrètement comme tâches quotidiennes ou comme travaux de long terme ? Pouvez-vous me décrire votre journée-type de travail ?

Alors ma mission quotidienne, c'est principalement la gestion des campagnes d'acquisition. Donc moi je suis précisément sur ce qu'on appelle du *Paid Social*, donc c'est de l'acquisition via réseaux sociaux. Donc c'est l'exécution de campagnes d'*advertising* sur les réseaux sociaux, principalement Facebook, mais aussi quelques autres réseaux sociaux. Donc mes tâches quotidiennes, c'est surtout la gestion de ces campagnes : donc *inventorying* de performance, analyse des campagnes, gestion avec les villes. Ça c'est très spécifique à Uber mais on a beaucoup d'organisation à faire entre les équipes centrales et les équipes locales. Donc il y a toute cette partie organisation avec les équipes locales qui est une grosse partie de mes tâches. Et sur le plus long terme, c'est d'accroître de manière générale les performances d'Uber en matière d'acquisition, donc de recruter le plus possible de personnes qui utilisent la plateforme Uber sur EMEA, et ça se fait notamment en améliorant nos connaissances du paysage de l'*advertising* digital et notre compréhension de comment gérer ça avec notre business qui est quand même très particulier, et comment utiliser au mieux les capacités de marketing digital pour ce business. Ça passe par beaucoup de tests : des tests de format, des tests de plein de choses différentes, et ça, ça prend aussi une grande partie du temps.

Dimension affective (valorisation du travail + identification au travail) :

Dans quelle mesure valorisez-vous votre travail ? Quelle est son utilité ? Représente-t-il un intérêt central dans votre vie ? Autrement dit, êtes-vous épanouie dans votre travail ? Ce qui compte pour vous, c'est votre poste ou l'entreprise dans laquelle vous l'occupez ?

Euh est-ce qu'il a une vraie utilité ? Oui. Je pense que c'est une manière de promouvoir une entreprise dans laquelle je crois. Donc une utilité à l'extérieur d'Uber, oui, une utilité à l'intérieur d'Uber, ça c'est sûr parce que le but principal c'est de faire croître le business. Donc une utilité au sein de l'entreprise, c'est évident. Et est-ce que je m'épanouis dedans ? Oui, ça correspond exactement à ce que j'avais envie de faire. C'est un type de job assez complet qui demande des compétences à la fois analytiques, créatives. Et c'est un secteur qui m'intéresse énormément, donc voilà.

En quoi vous identifiez-vous à votre travail ? En quoi vous ressemble-t-il et lui ressemblez-vous (par rapport à votre personnalité, vos qualités, vos compétences, vos centres d'intérêt, etc.) ? Dans quelle mesure y êtes-vous attachée ? Eprouvez-vous un sentiment de fierté ? Lequel ?

Euh... c'est pas évident. En quoi je m'identifie à mon travail, en quoi il me ressemble et en quoi je lui ressemble ? Bah j'ai été attirée par ce genre de job et ce genre de boîte surtout parce que c'est des environnements très challengeants et très stimulants, et je pense que c'est quelque chose que j'ai besoin. J'ai besoin d'être stimulée au quotidien pour être motivée et pour m'impliquer. Et c'est ce genre d'environnement qui correspond exactement à ma personnalité. Un sentiment de fierté à faire ce travail ? Oui. Parce que c'est... encore une fois c'est ce que je disais plus tard, c'est aujourd'hui une des entreprises qui est à la pointe de la technologie, et pouvoir faire partie de cette aventure malgré les regards extérieurs qui sont pas toujours faciles à gérer, c'est quelque chose dont je suis assez fière parce que je crois plutôt à la mission de l'entreprise aujourd'hui. Je trouve qu'elle est assez mal perçue par rapport aux vrais objectifs qu'elle a.

Dimension cognitive (performance au travail + estime de soi) :

Comment votre performance au travail est-elle mesurée (par vous-même, votre supérieur, etc.) ? Atteignez-vous les objectifs que l'on vous assigne (ou que vous vous assignez) ? Comment votre performance se situe-t-elle par rapport à vos collègues ?

Alors tout ça, c'est assez difficile à évaluer justement parce que je suis, j'ai rejoint l'équipe très récemment. Il faut savoir que j'ai rejoint l'équipe dans le cadre d'un Graduate Program. Donc on n'est pas évalués de la même manière exactement que les autres employés. Donc ensuite au bout de trois mois, on fera nos premiers objectifs et la manière dont on performe est vraiment gérée de manière individuelle et pas en comparaison avec les autres, c'est-à-dire « est-ce que j'ai atteint mes propres objectifs au sein de l'équipe et au sein de l'entreprise ? » plutôt que « est-ce que j'ai fait mieux que la personne à côté de moi ? ».

Dans quelle mesure êtes-vous attachée à l'amélioration de votre performance au travail ? Préférez-vous atteindre les objectifs ou bien les dépasser ? Si vous ne les atteignez pas, est-ce grave pour vous (hormis les réprimandes du management) ?

Euh je suis quelqu'un de très attachée de manière générale à la performance, que ce soit pour moi ou la manière dont les autres perçoivent ma performance. Donc j'ai plutôt tendance à essayer de toujours faire plus que ce qu'on me demande pour prouver ma valeur.

Dimension conative (participation physique + participation psychologique) :

Dans quelle mesure ressentez-vous de la fatigue physique au travail ? Estimez-vous que cette fatigue est positive, causée par des efforts performatifs ? Ou bien la subissez-vous ?

Euh pour l'instant, je ressens pas une énorme fatigue physique. Dans une semaine très intense, à la fin de la semaine je vais être fatiguée, mais c'est plutôt une fatigue positive comme tu le disais. Euh, mais encore une fois, c'est encore assez récent pour moi, donc c'est dur à évaluer et le démarrage est assez lent quelque part. Donc ça devrait s'intensifier dans les semaines qui arrivent mais pour l'instant c'est que du positif.

Dans quelle mesure vous impliquez-vous psychologiquement dans votre travail ? Est-ce que vous vous efforcez de réfléchir pour améliorer votre travail ou vos méthodes de travail ? Ou bien vous contentez-vous du service minimum ?

Ouais, c'est quelque chose... enfin... je pense assez beaucoup au travail et à la manière dont je peux améliorer mes performances. Mais quand il faut, je sais aussi couper. Mais je pense être quand même quelqu'un de très impliqué.

Au global (implication + motivation + performance) :

Au final, estimez-vous que vous vous impliquez dans votre entreprise à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique ? Autrement dit, est-ce que vous allouez un grand niveau d'énergie à votre travail ?

Oui, je mets beaucoup d'énergie dans mon travail et je m'implique beaucoup. C'est aussi lié au fait que je viens d'arriver et que je sois dans un cadre où j'ai un peu le sentiment de devoir prouver ma valeur, même si on a tendance à me rappeler que j'ai de la chance d'être là et tout ça. Mais je pense que c'est plus lié à ma personnalité qu'à l'environnement.

Dans quelle mesure êtes-vous motivé par votre travail ?

Je suis très motivée par mon travail. Aujourd'hui, j'ai aucun regret ou quoi que ce soit d'avoir rejoint cette entreprise pour ce job en particulier. Et donc aujourd'hui je suis très motivée.

En quoi votre travail et la performance que vous réalisez vous satisfont-ils ?

Je dirais que le début est assez difficile à évaluer parce qu'au début on attend surtout de nous qu'on se familiarise avec l'environnement, les méthodes de travail, les outils de travail. Donc c'est assez difficile d'évaluer une performance quelconque. Je pense que j'ai réussi à être utile au boulot quelque part de manière assez rapide, ce qui est assez satisfaisant. Mais je sais que j'ai encore beaucoup à accomplir.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de votre entreprise ?

Pouvez-vous m'expliquer les raisons qui vous ont poussée à intégrer cette entreprise ? Etait-ce plutôt par choix, par contrainte ou même par hasard ? Regrettez-vous cette décision ou bien êtes-vous satisfaite de votre situation actuelle ?

Alors mon choix, en sortant de l'école, c'était d'intégrer, de faire du marketing digital dans une grande entreprise de la Tech, sachant que j'avais des expériences auparavant en e-commerce entre autres chez Amazon. Uber faisait partie du scope d'entreprises qui m'attiraient énormément. Et j'ai trouvé un poste qui correspondait exactement à mes attentes ici. Donc c'est 100% par choix que je suis ici. Et pour l'instant, ça correspond à mes attentes, donc je regrette pas du tout ce choix.

Dimension affective (variables sociodémographiques + personnelles + emploi) :

Pouvez-vous me décrire vos origines sociales (âge, sexe, ethnie, type de famille, milieu social, éducation reçue, etc.) ? Dans quelle mesure vos origines ont-elles influencé votre intégration à cette entreprise ?

Donc mes deux parents travaillent dans... enfin ont fait des études de commerce et travaillent dans ce secteur-là. Sachant que ma mère est entrepreneure. Donc je pense que ça a fait partie de mon orientation depuis même beaucoup plus jeune qu'intégrer Uber. Après, le goût pour le milieu de la Tech et du marketing... l'aspect marketing me vient beaucoup de ma mère parce que c'est là-dedans qu'elle travaillait à l'origine, et donc ça je pense que c'est lié à mes origines sociales. Le goût pour la Tech, je pense pas que ce soit particulièrement lié à mes origines sociales, c'est plutôt un goût personnel que j'ai développé au fur et à mesure des années.

Concernant votre personnalité, pensez-vous être plutôt un leader ou un suiveur ? Un indépendant ou quelqu'un aimant travailler en groupe ? Êtes-vous plutôt averse aux risques ? Estimez-vous que vos réussites et échecs sont plutôt dus à vous-même ou à des causes externes (hasard, autrui, ...) ?

Je pense être plutôt une leader. Euh j'aime bien prendre en main les choses, j'ai besoin d'autonomie. J'ai toujours fait ça, pas forcément dans un milieu professionnel uniquement, mais même personnel, d'organiser des choses, de prendre des initiatives, c'est quelque chose qui est important pour moi. Et je suis pas du genre à attendre qu'on me dise quoi faire. Travailler seule ou en groupe ? Je suis assez partagée. Je trouve que travailler en groupe a beaucoup de valeur et apporte beaucoup. Mais sur certains projets de temps en temps j'aime avancer vite, et pour ça, il faut être un peu indépendant. Mais je trouve pas non plus que l'un et l'autre soient incompatibles en fait, entre être indépendant et travailler en groupe quand même. Averse aux risques ? Non, pas particulièrement. J'aime bien prendre des risques, sortir de ma zone de confort. Par exemple, je suis partie à l'étranger pour mon premier job. C'est pas quelque chose qui me déplaît. Mes réussites et mes échecs ? Euh... je pense, plutôt dus à moi-même. Même si officiellement, on a tendance à mettre ça sur des causes externes, je pense que la plupart du temps, c'est dû à moi-même et je dirais même peut-être une mauvaise évaluation de moi-même.

Dans quelle mesure votre manager vous satisfait-il ? Estimez-vous être reconnue à votre juste valeur compte tenu de votre travail ? Votre salaire est-il en adéquation avec les efforts que vous accomplissez ? En quoi vous identifiez-vous aux objectifs de l'entreprise ? Vous sentez-vous responsable d'une part des résultats de l'entreprise ? Considérez-vous que vous disposez de l'autonomie et des marges de manœuvre nécessaires ?

Encore une fois, tout ça est dans l'idée que ça fait seulement un mois que j'ai commencé. Mais à ce jour je suis très contente de mon manager et même de la manière dont est gérée l'équipe de manière plus large, c'est-à-dire que mon manager direct me valorise très bien dans l'équipe et me donne dès le début beaucoup de responsabilités, et j'aime plutôt ses manières managériales, et je monterais même jusqu'au niveau N+2, avec l'équipe plus large de media marketing comme on l'appelle chez Uber, où le manager a beaucoup d'attention pour tout le monde, et c'est sûr que tout le monde a sa place dans l'équipe, ce que je trouve assez agréable. Salaire en adéquation avec les efforts ? Euh oui, plutôt. J'ai du mal à m'évaluer par rapport aux autres parce que c'est pas un sujet que j'ai beaucoup abordé à ce jour. Mais par rapport à moi-même et à mes attentes, pour l'instant c'est assez raisonnable. Identification aux objectifs d'Uber ? C'est... pour revenir à ce que je disais plus tard, je trouve qu'Uber a des ambitions très positives sur l'impact qu'ils peuvent avoir dans le monde et la volonté d'avoir un impact dans le monde qui sont souvent mal perçus par les regards extérieurs. Mais cette envie d'impact, qu'on retrouve beaucoup quand on parle avec n'importe quel salarié d'Uber, est très vraie. Je l'ai identifiée beaucoup. Responsable d'une partie des résultats ? Etant donné le travail qu'on fait, c'est vraiment au cœur des résultats d'Uber, donc c'est pas de l'opérationnel pur mais c'est important pour nous de faire croître la base d'utilisateurs que ce soit encore une fois du côté chauffeurs ou clients. Et donc on est directement liés aux performances de l'entreprise, oui. Autonomie ? En matière d'autonomie, à 100% oui. Les marges de manœuvre... après il y a des choses qui sont limitées plutôt en matière d'outils et de manières dont est géré le marketing de manière globale chez Uber. Mais c'est pas tant lié à un problème d'autonomie ou de marges de manœuvre, c'est plus lié à des capacités techniques et des problèmes d'alignement à l'international.

Dimension de continuité (coût d'opportunité + perspectives salariales + réseau et relations sociales) :

Dans quelle mesure avez-vous intérêt à rester dans cette entreprise ? N'y a-t-il pas un coût d'opportunité ? Si oui, où estimez-vous pouvoir trouver une opportunité ? Préféreriez-vous simplement un changement d'entreprise ou bien vous lancez à votre compte ?

Je pense avoir l'opportunité de croître à l'origine plus vite chez Uber, quitte à partir plus tard. Mais directement après... je pense que ça serait plus simple de rester ici. Mais ça dépendra aussi de l'offre qu'on me fera évidemment. Si je devais changer ? Je pense que je serais pas encore prête pour l'entrepreneuriat au bout d'un an. C'est quelque chose qui m'intéresserait éventuellement, mais je vois ça plutôt plus tard dans ma vie. Je préférerais rester dans une entreprise, dans une autre entreprise.

Comment envisagez-vous l'avenir dans votre entreprise ? Pensez-vous gravir encore des échelons, obtenir des primes ? D'après vous, vos perspectives salariales seraient-elles meilleures ailleurs ?

Oui, d'autant plus qu'il y a beaucoup d'ouvertures à l'international. Et au rythme de croissance actuel de l'entreprise, je pense qu'il y a suffisamment d'opportunités. Donc oui, je pense que j'ai des opportunités de croissance dans cette entreprise.

Dans quelle mesure êtes-vous attachée à vos collègues ? Seriez-vous prête à rester pour certains ou à partir à cause d'autres ? Certains de vos collègues pourraient-ils vous aider à trouver une autre opportunité ?

C'est encore très difficile à dire au bout d'un mois. Mais étant donné qu'on travaille beaucoup en équipe, je pense qu'à terme je serai certainement attachée à certains de mes collègues. Et je pense que les gens ici seraient plutôt ouverts à aider à trouver un autre job s'il en était question.

Dimension normative (partage des valeurs + contrat moral + fidélité organisationnelle) :

Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Dans quelle mesure partagez-vous les valeurs de votre entreprise ? Estimez-vous contribuer à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ?

Alors les valeurs, elles sont en train d'être redessinées suite aux énormes bouleversements qu'il y a eu très récemment. Donc c'est assez difficile de mettre des mots précis là-dessus parce que c'est exactement ce sur quoi Uber est en train de travailler aujourd'hui. Mais je pense qu'une des choses qui englobent beaucoup de ces valeurs, c'est ce que je disais tout à l'heure : la volonté d'avoir un impact positif sur le monde, et de mettre la technologie au service de besoins physiques. Et ça, c'est assez important et je m'y reconnais beaucoup. Après, encore une fois, les valeurs de l'entreprise, plus générales, sont en pleins travaux on va dire. Une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ? Euh je pense pas que ce soit les premières préoccupations d'Uber aujourd'hui bien qu'ils estiment qu'à terme l'impact que peut avoir Uber, enfin que Uber peut avoir un impact positif autant en matière sociaux qu'environnementaux, que ce soit en donnant des opportunités de travail qui n'existaient pas ou en réduisant le trafic et en optimisant l'efficacité des villes... Euh je pense pas que ce soit une priorité particulière non plus chez Uber d'avoir un impact social ou environnemental.

En quoi votre entreprise contribue-t-elle à vous faire grandir ? Bénéficiez-vous régulièrement de coaching, de formations ou de séminaires ?

C'est assez difficile, assez tôt pour dire si je bénéficie de coachings, séminaires, ... Je serai sûrement amenée à en avoir, peut-être pas en tant que Graduate mais plutôt plus tard. Je pense qu'il y a une véritable volonté chez Uber de nous... il y a tout un système qui nous impose de nous fixer des objectifs personnels et des objectifs professionnels, et donc une volonté de faire grandir ses employés. Donc je pense qu'à terme, même si je suis pas encore rentrée dans ce système-là, l'entreprise a une volonté de faire grandir ses employés. Des méthodes de management différentes des entreprises classiques ? De manière générale, je sais que les managers ont accès à beaucoup de formations de méthodes de management qui sont amenées à améliorer le bien-être au travail. Et Uber met à disposition des employés beaucoup d'avantages qui sont amenés aussi... et de flexibilité surtout... qui sont amenés à améliorer le bien-être au travail. Notamment cette flexibilité, c'est quelque chose qui se retrouve dans assez peu d'entreprises aujourd'hui et que je trouve assez, enfin qui a une certaine valeur et qui permet de pouvoir trouver une bonne balance notamment entre vie privée/vie professionnelle plus tard dans ma vie. Donc pour ça, c'est un avantage énorme.

Dans quelle mesure vous estimez-vous redevable envers votre manager, votre entreprise ? Ressentez-vous une forme d'obligation de fidélité envers eux ? Ressentez-vous un sentiment de devoir envers votre entreprise ?

A ce jour, oui, parce qu'on m'a donné une opportunité d'intégrer Uber déjà et de faire une mission qui correspondait exactement à mes recherches. Mais ce sera peut-être amené à évoluer au fur et à mesure de ma carrière chez Uber aussi courte ou longue qu'elle sera.

Au global (comportement citoyen + productivité + fidélité) :

En quoi adoptez-vous un comportement productif à l'égard de votre entreprise ?

Je pense avoir la volonté d'avoir un impact dans l'entreprise et d'aider l'entreprise à avoir l'impact qu'elle veut avoir dans le monde.

Dans quelle mesure êtes-vous une salariée modèle ? Autrement dit, comment coopérez-vous en faveur de votre entreprise ?

Je pense aujourd'hui être assez convaincue de l'impact positif d'Uber et encore une fois que c'est bien moins pire que la manière dont on le dépeint à l'extérieur. Donc aujourd'hui, je pense avoir en effet un peu le besoin de défendre mon travail et mon entreprise auprès des autres.

Comment envisagez-vous votre avenir vis-à-vis de votre entreprise ? Allez-vous rester fidèle ?

Je suis assez contente moi aujourd'hui d'être dans cette équipe de marketing digital. Ça correspond à mes envies d'évolution. Après j'ai pas envie d'être trop spécialisée. Donc aujourd'hui je travaille sur un canal d'acquisition particulier qu'on appelle « Paper show » (?). Idéalement, j'aimerais bien travailler plus tard soit sur un autre canal, soit sur une autre région pour pas trop m'enfermer, mais je veux quand même rester dans le même département et la même équipe qu'on appelle « Media Performance » car ça correspond plutôt bien à ce que je voulais.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Un engagement... Alors comment je pourrais définir ça... Je suis pas toujours très douée avec ce genre de mot. Un terme un peu synonyme, c'est s'impliquer de manière assez forte pour atteindre un objectif éventuellement. Ça pourrait être une bonne définition. Euh... J'aurais beaucoup de mal à définir l'engagement organisationnel... Je sais pas très bien ce que tu entends par là. Donc c'est pas évident pour moi à dire. L'engagement au travail, c'est, ouais, l'implication personnelle que peut avoir un employé envers son employeur et sa mission. Mais l'engagement organisationnel, je sais pas très bien ce que tu entends par là. Ah oui je comprends ce que tu veux dire. Voilà, donc l'engagement au travail, c'est plus quelque chose de personnel, par rapport à ma mission personnelle. Et donc l'engagement à l'entreprise, l'engagement organisationnel, je comprends mieux ce que t'entends. Et je pense que c'est quelque chose qui est assez fort dans une entreprise comme Uber. Et c'est quelque chose qui est évalué de manière assez importante aussi dans les processus de recrutement.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Euh l'engagement au travail, je pense qu'il y a beaucoup des techniques managériales et la manière dont sont managées les équipes. Et une certaine transparence. Et beaucoup de communication pour que les employés se sentent alignés avec les valeurs de l'entreprise, les objectifs de l'entreprise, et qu'ils s'y retrouvent. Et la transparence, je pense que c'est assez important aussi, pour les deux.

Que pensez-vous de l'ubérisation ? Est-ce une opportunité ou un danger ? Qu'est-ce que une entreprise ubérisée ? Comment fonctionne-t-elle ?

Pour moi, l'ubérisation, c'est un nouveau *business model* qui est né assez récemment et qui implique de... les entreprises qui en font partie mettent en contact en fait une offre et une demande. Et je trouve que ça a un impact très positif, et que le danger que ça peut avoir vient surtout de la non-adaptabilité des législations et des règles de chaque pays ou même à l'international. Parce que j'ai pas l'impression que ce soit quelque chose qui soit amené à reculer. Et donc plutôt que de lutter contre l'ubérisation et d'en faire un danger, il faudrait plutôt accompagner l'ubérisation et protéger ses acteurs pour créer un environnement favorable pour les acteurs de l'ubérisation. Une entreprise ubérisée ? Donc la plupart des entreprises qui font partie de ce secteur de l'ubérisation quelque part sont des entreprises qui sont assez modernes, qui bougent vite et qui ont la volonté d'avoir un impact positif, et d'améliorer la manière dont les choses sont organisées. Donc je pense que c'est ça la plus grande différence : une certaine modernité, et donc du coup des méthodes de travail qui sont plus adaptées, plus flexibles, et sûrement un engagement des salariés plus fort dans la mission de l'entreprise.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

Bah je pense que c'est la principale vertu quelque part des technologies, et la seule et unique raison pour laquelle l'ubérisation peut se développer à une telle échelle. C'est grâce aux technologies parce que quelque part ces entreprises de l'ubérisation n'ont rien inventé. La mise en relation de l'offre et de la demande, elle existait déjà avant. Mais la technologie, elle a permis de développer ça à grande échelle.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Adepte, je dirais pas ça, mais c'est quelque chose en lequel je crois, et pour moi c'est au cœur de l'ubérisation. Certes, les entreprises de l'ubérisation font un profit dans cette collaboration et dans cette mise en relation. Mais la volonté, au début, elle est vraiment collaborative et pas de profiter des personnes qui ont besoin d'un service ou qui vendent un.

Pouvez-vous me parler de la *gig economy* ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

La *gig economy* ? J'en ai jamais entendu parler. Ah ok. Je connaissais pas ce terme pour la qualifier. L'ubérisation, elle a sûrement développé énormément cette économie. Je trouve qu'il y a un aspect assez positif de permettre à des personnes de vivre de certains boulots qu'ils pouvaient pas faire et de développer leur clientèle, etc., ce qu'ils pouvaient pas forcément faire auparavant. Je pense que c'est quelque chose qui est amené à se développer. Mais en effet ça peut être assez dangereux si t'es pas accompagné par les législations et s'il y a pas une certaine forme de sécurité qui est assurée aux gens qui en prennent part.

Aimeriez-vous travailler pour une entreprise traditionnelle (en tant que salariée) ? Si oui, pourquoi ? Qu'ont-elles de plus ou de moins que les entreprises ubérisées ?

C'est assez difficile déjà de définir entreprise traditionnelle. Mais je pense que j'aurais du mal à retourner dans une entreprise traditionnelle au sens... une entreprise très hiérarchisée, où les procès sont très lents, où avant de mettre un projet en place il faut quatre ans. Je pense que c'est surtout... j'opposerais pas forcément le concept d'entreprise ubérisée et le concept d'entreprise traditionnelle. C'est le plutôt le secteur, de manière générale, de la technologie et les méthodes de travail qui y sont associées versus les entreprises traditionnelles auxquelles j'aurais du mal de passer de l'un à l'autre.

Entretien réalisé avec une salariée d'une plateforme de covoiturage

Date de l'entretien : 31/07/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, etc.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts/freins, l'intensité et la diversité de votre engagement dans votre travail et vis-à-vis de votre entreprise.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre rôle et quelles sont vos responsabilités au sein de votre entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ? Comment décririez-vous votre entreprise (produits et services proposés, secteur, nombre de salariés, caractéristiques de l'organisation, histoire, etc.) ?

- Chez BlaBlaCar depuis plus de 2 ans.
- Analyste stratégique depuis plus d'un an, avant *marketing executive*.
- Je suis en charge de l'étude de l'environnement concurrentiel sur tous nos marchés et du management de projets liés à la concurrence (changements produits, marketing etc.). Je travaille à la fois sur du macro (*advisor* pour le CEO et le top management sur problématiques d'environnement concurrentiel) et sur de l'opérationnel (management de développeur, travail avec des ingénieurs et des responsables marketing etc.).
- BlaBlaCar est une startup spécialisée dans le covoiturage, qui met en relation des conducteurs et des passagers pour réduire les coûts des trajets.
- 500 personnes.
- 10 ans d'existence.

Partie 2 : Votre engagement dans votre travail ?

Pouvez-vous m'expliquer ce que vous faites concrètement comme tâches quotidiennes ou comme travaux de long terme ? Pouvez-vous me décrire votre journée-type de travail ?

Comme précisé précédemment, 2 niveaux d'action :

- Macro :
 - *Reporting* chaque mois/trimestre sur l'évolution des marchés des transports sur nos marchés, l'évolution de notre *marketshare* et des prix vs. ceux des concurrents etc. pour les top managers et le CEO.
 - Conseillère sur l'orientation long-terme de l'entreprise.
 - Préparation pour notre CEO des briefs pré-meetings avec d'autres CEOs dans le milieu du transport
- Opérationnel :
 - Création d'outils d'analyse de data concurrentiel avec un développeur.
 - Entretien des bases de données et *scaling* de notre connaissance.
 - Extraction d'*insights* sur l'évolution de notre performance.
 - Management de *special task force* sur des problématiques spécifiques : nouveau compétiteur, changement d'algorithme de prix, lancement d'une nouvelle *feature* produit etc.

Pas de journée type, dépend des projets du moment, certaines semaines que macro, d'autres qu'opérationnelles, d'autres un mix des 2.

Dimension affective (valorisation du travail + identification au travail) :

Dans quelle mesure valorisez-vous votre travail ? Quelle est son utilité ? Représente-t-il un intérêt central dans votre vie ? Autrement dit, êtes-vous épanouie dans votre travail ? Ce qui compte pour vous, c'est votre poste ou l'entreprise dans laquelle vous l'occupez ?

- Importance des 2.
- Importance de l'entreprise : entreprise qui aide les gens à mieux voyager, à optimiser leur budget, à rencontrer de nouvelles personnes.
- Importance du poste : de nombreux challenges à résoudre au quotidien, tout est à inventer, on ne copie personne, rythme très rapide de l'innovation et du changement.

En quoi vous identifiez-vous à votre travail ? En quoi vous ressemble-t-il et lui ressemblez-vous (par rapport à votre personnalité, vos qualités, vos compétences, vos centres d'intérêt, etc.) ? Dans quelle mesure y êtes-vous attachée ? Eprouvez-vous un sentiment de fierté ? Lequel ?

- J'aime les petites structures avec de nombreuses problématiques à résoudre et qui se renouvellent rapidement.
- Promue rapidement dans l'entreprise sur une fonction qui matche mes intérêts et compétences : fonction généraliste (travail avec différentes spécialités) et tournée vers le *problem-solving* (on me demande de trouver des solutions à des nouveaux problèmes, pas de répliquer ce qui a déjà été fait).
- Fierté d'être d'une entreprise qui est aimée des utilisateurs.

Dimension cognitive (performance au travail + estime de soi) :

Comment votre performance au travail est-elle mesurée (par vous-même, votre supérieur, etc.) ? Atteignez-vous les objectifs que l'on vous assigne (ou que vous vous assignez) ? Comment votre performance se situe-t-elle par rapport à vos collègues ?

- Mesurée par des évaluations biannuelles.
- Réunion hebdomadaire avec ma manager pour parler de mes projets de la semaine à venir et passée (je fais la même chose avec le développeur que je manage).
- Performance positive, promue 3 fois en 2 ans.

Dans quelle mesure êtes-vous attachée à l'amélioration de votre performance au travail ? Préférez-vous atteindre les objectifs ou bien les dépasser ? Si vous ne les atteignez pas, est-ce grave pour vous (hormis les réprimandes du management) ?

- Importance du travail bien fait, je veux que mes projets aient un impact et poussent l'entreprise dans la bonne direction.
- Je manage mes propres projets et je suis la seule dans mon entreprise spécialisée sur ce type de problématiques donc je décide moi-même des objectifs pour mon champ d'expertise.
- Objectifs en matière de gestion de projets et de résultats.

Dimension conative (participation physique + participation psychologique) :

Dans quelle mesure ressentez-vous de la fatigue physique au travail ? Estimez-vous que cette fatigue est positive, causée par des efforts performatifs ? Ou bien la subissez-vous ?

- Fatigue engendrée par une importante concentration nécessaire (concentrée de 9h à 19h).
- Grand nombre d'interlocuteurs et de projets à gérer.
- Mon rôle étant clef dans l'entreprise et les projets actuels, je suis très sollicitée au quotidien.

Dans quelle mesure vous impliquez-vous psychologiquement dans votre travail ? Est-ce que vous vous efforcez de réfléchir pour améliorer votre travail ou vos méthodes de travail ? Ou bien vous contentez-vous du service minimum ?

- Constamment dans l'amélioration : changements fréquents de méthodes de travail, partage de ressources, amélioration de compétences techniques, etc.
- Environnement très évolutif, il faut constamment s'adapter.
- Amélioration de compétences permet d'être promu en matière de projets.

Au global (implication + motivation + performance) :

Au final, estimez-vous que vous vous impliquez dans votre entreprise à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique ? Autrement dit, est-ce que vous allouez un grand niveau d'énergie à votre travail ?

- Oui.

Dans quelle mesure êtes-vous motivée par votre travail ?

- Modéré : projets intéressants, entreprise qui a un bien-fondé social, valorisation des projets.
- Mais rémunération basse, horaires importants et changements de direction au niveau du top management très fréquents.

En quoi votre travail et la performance que vous réalisez vous satisfont-ils ?

- Satisfaisant, j'ai beaucoup progressé depuis mon entrée dans l'entreprise.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de votre entreprise ?

Pouvez-vous m'expliquer les raisons qui vous ont poussé(e) à intégrer cette entreprise ? Etait-ce plutôt par choix, par contrainte ou même par hasard ? Regrettez-vous cette décision ou bien êtes-vous satisfait(e) de votre situation actuelle ?

- Contact avec un ancien de l'EMLYON.
- Déjà utilisatrice de la plateforme avant.
- Opportunité intéressante pour un début de carrière.

Dimension affective (variables sociodémographiques + personnelles + emploi) :

Pouvez-vous me décrire vos origines sociales (âge, sexe, ethnie, type de famille, milieu social, éducation reçue, etc.) ? Dans quelle mesure vos origines ont-elles influencé votre intégration à cette entreprise ?

- 25 ans, F.
- Mère : ancienne femme au foyer, maintenant secrétaire ; père : ancien ingénieur, maintenant demandeur d'emploi après licenciement économique.
- Pas de rapport entre origines sociales et intégration.
- Tous milieux sociaux représentés à BlaBlaCar.

Concernant votre personnalité, pensez-vous être plutôt un leader ou un suiveur ? Un indépendant ou quelqu'un aimant travailler en groupe ? Êtes-vous plutôt averse aux risques ? Estimez-vous que vos réussites et échecs sont plutôt dus à vous-même ou à des causes externes (hasard, autrui, ...) ?

- Leader, aimant le risque, préfère travail d'équipe, réussites et échecs liés à moi-même.

Dans quelle mesure votre manager vous satisfait-il ? Estimez-vous être reconnue à votre juste valeur compte tenu de votre travail ? Votre salaire est-il en adéquation avec les efforts que vous accomplissez ? En quoi vous identifiez-vous aux objectifs de l'entreprise ? Vous sentez-vous responsable d'une part des résultats de l'entreprise ? Considérez-vous que vous disposez de l'autonomie et des marges de manœuvre nécessaires ?

- Salaire pas en adéquation, nombreux changements de manager en 2 ans donc manque de continuité.
- Grande autonomie.
- Importante responsabilité dans les résultats de l'entreprise.

Dimension de continuité (coût d'opportunité + perspectives salariales + réseau et relations sociales) :

Dans quelle mesure avez-vous intérêt à rester dans cette entreprise ? N'y a-t-il pas un coût d'opportunité ? Si oui, où estimez-vous pouvoir trouver une opportunité ? Préférez-vous simplement un changement d'entreprise ou bien vous lancez à votre compte ?

- Projets intéressants, difficile de trouver ailleurs mon poste et mon niveau de responsabilité à ce niveau d'expérience.
- Changement d'entreprise probable dans l'année à venir.

Comment envisagez-vous l'avenir dans votre entreprise ? Pensez-vous gravir encore des échelons, obtenir des primes ? D'après vous, vos perspectives salariales seraient-elles meilleures ailleurs ?

- Perspectives salariales meilleures ailleurs oui.
- 3 promotions en 2 ans : promotion en matière de projets mais peu de promotion salariale.

Dans quelle mesure êtes-vous attachée à vos collègues ? Seriez-vous prête à rester pour certains ou à partir à cause d'autres ? Certains de vos collègues pourraient-ils vous aider à trouver une autre opportunité ?

- Réseau fort, des anciens collègues m'ont déjà recommandé à des entreprises.
- Anciens collègues qui rendent visite au bureau régulièrement.
- Pas prête à rester pour des collègues mais je garderai le contact.

Dimension normative (partage des valeurs + contrat moral + fidélité organisationnelle) :

Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Dans quelle mesure partagez-vous les valeurs de votre entreprise ? Estimez-vous contribuer à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ?

- Valeurs de partage, d'entraide et d'innovation, je partage les valeurs.
- Entreprise responsable, oui.

En quoi votre entreprise contribue-t-elle à vous faire grandir ? Bénéficiez-vous régulièrement de coaching, de formations ou de séminaires ?

- Formation data toutes les semaines (1h).
- Formations à la demande.
- Possibilité de prendre du temps pour apprendre compétence particulière.

Dans quelle mesure vous estimez-vous redevable envers votre manager, votre entreprise ? Ressentez-vous une forme d'obligation de fidélité envers eux ? Ressentez-vous un sentiment de devoir envers votre entreprise ?

- Non, aucun sentiment d'obligation et de fidélité.

Au global (comportement citoyen + productivité + fidélité) :

En quoi adoptez-vous un comportement productif à l'égard de votre entreprise ?

- Déjà répondu.

Dans quelle mesure êtes-vous une salariée modèle ? Autrement dit, comment coopérez-vous en faveur de votre entreprise ?

- Déjà répondu.

Comment envisagez-vous votre avenir vis-à-vis de votre entreprise ? Allez-vous rester fidèle ?

- Déjà répondu.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

- Engagement organisationnel : se sentir représentant de son entreprise, aider à son développement.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

- Avoir une entreprise responsable avec des valeurs importantes.

Que pensez-vous de l'ubérisation ? Est-ce une opportunité ou un danger ? Qu'est-ce une entreprise ubérisée ? Comment fonctionne-t-elle ?

- n/a.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

- Facilitation de la mise en relation et de l'expérience client.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

- Oui, BlaBlaCar est une entreprise dans l'économie collaborative. Pas de rapport avec l'ubérisation (collaborative = optimiser utilisation des ressources, ubérisation = faire un profit avec ressources).

Pouvez-vous me parler de la *gig economy* ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

- Pas en rapport avec BlaBlaCar.

Aimeriez-vous travailler pour une entreprise traditionnelle (en tant que salariée) ? Si oui, pourquoi ? Qu'ont-elles de plus ou de moins que les entreprises ubérisées ?

- n/a.

Annexe 3 : Entretiens semi-directifs réalisés avec les indépendants prestataires d'entreprises ubérisées retranscrits

Entretien réalisé avec une indépendante prestataire de Y

Date de l'entretien : 18/07/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, et.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts/freins, l'intensité et la diversité de votre engagement dans votre travail et vis-à-vis de votre entreprise.
- Durée : 1h00-1h30.

- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre métier et votre statut ? Depuis combien de temps travaillez-vous en tant qu'indépendant pour cette entreprise ? Comment décririez-vous votre entreprise (produits et services proposés, secteur, nombre de salariés, caractéristiques de l'organisation, histoire, etc.) ?

Bonjour, je m'appelle X X. J'ai 24 ans. Je suis en fin de dernière année de formation alternée à Grenoble Ecole de Management. Actuellement je travaille en tant que freelance pour différentes entreprises sur des missions rémunérées que je trouve sur la plateforme Y. Au niveau des offres qui transitent par la plateforme, il y a vraiment de tout et de rien : ça va du business plan à la traduction d'un site Internet, en passant par chercher des informations sur Internet, donc il y a vraiment de tout, pour des besoins ponctuels ou un peu plus durables. Et du coup bah par rapport à la plateforme Y, c'est vrai que les membres de l'entreprise sont assez réactifs : la moindre question qu'on peut avoir, ils sont toujours là, très disponibles, etc. Et ils servent vraiment à faire l'intermédiaire entre le client et l'étudiant en freelance, et ils sont là en cas de problèmes divers et variés qu'on peut rencontrer. Au niveau des secteurs d'activités, ça touche vraiment tous les secteurs d'activités, ça dépend de l'offre actuelle. Voilà, en quelque sorte. Il n'y a pas vraiment de sectorisation quoi. On a des petites entreprises comme des plus grandes. Je sais qu'il y a LinkedIn, AirBnB, Nestlé, etc. qui ont fait appel à des étudiants via la plateforme Y. On a vraiment de tout.

Partie 2 : Votre engagement dans votre travail ?

Pouvez-vous m'expliquer ce que vous faites concrètement comme tâches quotidiennes ou comme travaux de long terme ? Pouvez-vous me décrire votre journée-type de travail ?

Alors au niveau des missions que je fais, c'est essentiellement des business plans, enfin personnellement c'est les missions que je préfère faire. C'est une mission de long terme, enfin qui prend plus ou moins de temps... bah temps plein ça prend une semaine complète à peu près. Donc bon généralement on fait ça sous un mois maximum pour le client. Après, l'analyse financière ça peut être assez rapide. Tout dépend des besoins et de la configuration. Il y a aussi des... enfin j'ai déjà fait aussi de la rédaction de statuts pour des sociétés. Je me suis rendue à deux ou trois reprises sur place chez les sociétés pour les aider à mettre à jour leur comptabilité, à récupérer toutes les factures qui leur manquaient, etc., vérifier que tout était bien, qu'il y a rien on va dire. Journée-type, il n'y en a pas. Il n'y a aucune journée-type, et c'est ça le gros avantage de travailler en freelance, c'est-à-dire que je vais me lever, je me prends mon café, et soit je suis d'attaque tout de suite et je commence à travailler directement, soit je me sens pas de travailler et j'attends un peu plus tard. Je peux passer une matinée sans rien faire et travailler l'après-midi, ou vice-versa. Tout va dépendre de la charge de travail aussi qu'il y a. Il va y avoir des semaines où il va falloir travailler toutes les journées au moins 7h par jour voire même plus, parfois le week-end, et d'autres semaines où je vais vraiment être plus relâché, je vais travailler l'équivalent de 2-3 jours à temps plein. C'est vraiment hyper variable. Ça va dépendre des missions que j'accepte, on va dire. Enfin il n'y a vraiment aucune journée-type, et c'est selon moi le gros avantage du fait de travailler en freelance. Il n'y a aucune contrainte. Après on a des délais, des timings à respecter par rapport aux clients, mais après il faut juste gérer tout ça et bien s'organiser pour rendre les travaux dans les temps. Ce qui m'intéresse, c'est ça : être vraiment libre de faire ce qu'on veut au final. Enfin il faut faire un minimum pour pouvoir avoir assez d'argent pour payer son loyer en fin de mois, tes factures, etc. Mais après niveau tarif horaire, c'est quand même bien plus avantageux que de travailler en activité salariée, enfin c'est pas le même niveau, après tout est différent. Après il y a une certaine part d'incertitude parce que bah il y a des mois qui vont être moins denses que d'autres, on va avoir des activités beaucoup plus réduites et où bah en fin de mois ça peut être un peu plus ric rac. Mais bon, en contrepartie par rapport à une activité salariée, où on travaille 35h par semaine, on a un chef, on a des directives, des procès à suivre, etc., enfin tout est beaucoup plus encadré. Là c'est super libre et c'est ce qui me plaît personnellement : le fait d'être son propre patron, de pouvoir travailler chez soi ou de n'importe où, travailler dans le train. Dès qu'on a un moment de libre et cette motivation, on va dire, à postuler, bah il y a plus qu'à.

Dimension affective (valorisation du travail + identification au travail) :

Dans quelle mesure valorisez-vous votre travail ? Quelle est son utilité ? Représente-t-il un intérêt central dans votre vie ? Autrement dit, êtes-vous épanouie dans votre travail ? Ce qui compte pour vous, c'est votre statut d'indépendante ou l'entreprise donneur d'ordre pour laquelle vous travaillez ?

Clairement pour moi, le plus important, c'est mon statut d'indépendante. Je sais que plus tard je vais me remettre à mon compte parce que j'adore ça, et du coup je ne passerai par aucune plateforme, sans aucun intermédiaire. Au niveau du travail, c'est des choses qui sont assez importantes. Si je reprends l'exemple du business plan, c'est une mission que je fais vraiment le plus fréquemment, c'est quand même ça qui va permettre aux personnes en question d'obtenir un prêt auprès d'une banque, par exemple, pour pouvoir derrière lancer leur activité. C'est quand même un document qui a une certaine importance, une certaine exigence, et le fait d'arriver à rendre un travail de qualité, c'est quelque chose qui me tient vraiment à cœur. J'ai déjà eu quelques retours de clients qui n'étaient pas forcément très satisfaits du travail que je leur ai rendu, enfin... j'ai repris le document, j'ai retravaillé dessus pour qu'ils aient une bonne opinion du travail qui était rendu. Ça c'est important pour moi, surtout que ça permet d'avoir une certaine... On peut avoir une certaine rétention de la clientèle dans le sens où un client qui te contacte pour une mission, peut être amené à te recontacter plus tard pour une autre mission. Ça m'est arrivé plusieurs fois. Et si le premier travail était bien fait, bah s'il a à nouveau besoin, c'est vers toi qu'il va se diriger. Donc c'est d'autant plus important à ce niveau-là. Chaque fois qu'une mission est terminée, que le travail est rendu au client, le client doit noter le travail effectué et laisser un commentaire, et en même temps valider la prestation. C'est à partir du moment où la prestation est validée que l'argent est débloqué et viré sur mon compte. En fait, à partir du moment où le client propose une mission sur la plateforme, moi je rentre en contact avec lui, je lui fais une proposition de tarif, etc., puis s'il me dit ok, j'édite un devis sur la plateforme. Il me paie le devis, et cet argent est mis sur un compte en attente. Il n'est débloqué qu'à partir du moment où le client a revalidé la prestation. Ça permet de sécuriser pour les deux parties, enfin c'est le point financier qui peut être un peu délicat. Et du coup voilà, à la fin il laisse un commentaire, il laisse une note, etc., sachant que généralement, pour ma part en tout cas, ils sont quasiment tous bons, sauf un avec lequel j'ai eu un petit problème de communication notamment... mais généralement ils étaient tous très satisfaits, ils m'ont laissé 4 ou 5/5 et avec de bons commentaires. Ça permet derrière de capter plus facilement de nouveaux clients parce que sur Y... enfin les entreprises et les particuliers qui vont déposer leur offre de mission vont avoir cinq propositions, donc cinq étudiants différents, et ils vont se rendre sur les profils généralement de chacun pour voir si l'étudiant a déjà effectué des missions, si oui comment ça a été évalué par l'entreprise ou par le particulier, pour pouvoir voir si l'étudiant est « fiable », s'il a vraiment les capacités à prendre en charge ce dont il a besoin. Comment je me suis démarquée au début ? Au début, j'ai commencé par des missions simples. La première mission que j'ai effectuée, c'était une mission de traduction français/anglais sur des mots isolés, il n'y avait rien de très compliqué. Ensuite, j'ai enchaîné comme ça deux-trois missions de petite envergure on va dire, qui ne prenaient pas plus que quelques heures de travail, qui se faisaient rapidement, facilement, sans avoir besoin d'avoir forcément des compétences très particulières. Et après j'ai enchaîné sur des missions un peu plus intéressantes du type « prévision financière », « business plan », que j'ai pu avoir grâce aux premiers commentaires et avis positifs que j'avais sur mon profil. Et à chaque fois je leur mettais en avant le fait que j'étais quelqu'un de sérieux, qu'ils pouvaient se rendre sur mon profil pour voir les bons commentaires. Enfin, je les ai eues des fois comme ça. Je les incitais à aller sur mon profil pour qu'ils voient qu'en effet j'avais des bons commentaires, que j'avais des bonnes notes, que j'étais quelqu'un de réglo. Et ensuite je leur vendais le fait que j'étais spécialisée en finance d'entreprise, que j'ai effectué des stages dans ce domaine, que j'ai déjà fait des choses un petit peu similaires donc qu'ils recherchent, etc. Je me

débrouillais comme ça au début. Là, aujourd'hui, ce que je fais, c'est que j'envoie un message aux clients. Si c'est « business plan » par exemple, je lui dis très rapidement que j'ai déjà travaillé sur plusieurs business plans, qu'il peut se rendre sur mon profil pour voir mon sérieux. Généralement, le client me recontacte après derrière, après avoir vu toutes les missions que j'ai effectuées et le fait que je n'ai que des bonnes notes et des bons commentaires.

En quoi vous identifiez-vous à votre travail ? En quoi vous ressemble-t-il et lui ressemblez-vous (par rapport à votre personnalité, vos qualités, vos compétences, vos centres d'intérêt, etc.) ? Dans quelle mesure y êtes-vous attachée ? Eprouvez-vous un sentiment de fierté ? Lequel ?

Le sentiment de fierté, c'est d'arriver quelque part à faire quelque chose seul. Enfin, contrairement à une entreprise où on a tous quelqu'un derrière soi pour éventuellement aller vérifier le travail, etc., donner des directives vraiment très précises... là on est vraiment livré à soi-même. Et bah il y a des choses qu'on ne sait pas forcément faire au départ, mais qu'on apprend à faire soi-même petit à petit en faisant des recherches sur Internet, et à force de faire des missions du même type, on a une certaine expérience mine de rien qui fait qu'au final on arrive à se débrouiller plus ou moins facilement. Et c'est le fait d'avoir encore une fois cette indépendance qui franchement je pense me correspond pas mal. Parce que dans mes précédents stages, mes précédentes expériences, je me suis rendue compte que... bah une fois j'ai travaillé dans une start-up, j'avais justement beaucoup d'indépendance, je pouvais faire plus ou moins ce que je voulais, enfin j'avais une grosse autonomie et ça donne une responsabilité, et ça, ça m'a énormément plu. C'est ce que je retrouve un petit peu dans ce travail de freelance. Et au contraire, dans mon expérience en début d'année en alternance, c'était beaucoup plus cloisonné, j'avais pas vraiment d'autonomie et de responsabilité... C'est une des raisons pour lesquelles j'ai mis fin à mon contrat.

Dimension cognitive (performance au travail + estime de soi) :

Comment votre performance au travail est-elle mesurée (par vous-même, vos clients, etc.) ? Atteignez-vous les objectifs que vous vous assignez ? Comment votre performance se situe-t-elle par rapport à vos collègues/concurrents ?

Comment elle est évaluée ? Par les notes et les commentaires laissés par les clients, tout simplement. Le fait aussi qu'ils puissent me recommander auprès d'autres personnes. C'est arrivé deux-trois fois que j'ai quelqu'un qui me contacte en me disant qu'il connaît telle personne qui avait fait appel à moi, qui lui a parlé de moi, et étant donné qu'il a à peu près les mêmes besoins, enfin il vient directement me voir. Par rapport aux autres personnes, enfin concurrents, je dirais que c'est par rapport aux commentaires et aux bonnes notes que j'ai eues, mais aussi par rapport au nombre de missions que j'ai pu effectuer jusqu'à maintenant, étant donné que depuis le mois de novembre, je suis à temps plein sur mes missions Y, ce qui fait que j'en ai pas mal au compteur, j'en ai une trentaine, contrairement à d'autres qui font ça à côté de leurs cours, etc., de façon ponctuelle... j'ai une liste qui est beaucoup plus longue et qui du coup est plus à mon avantage, et c'est ce qui me permet d'obtenir des missions plus facilement peut-être par rapport à d'autres.

Dans quelle mesure êtes-vous attachée à l'amélioration de votre performance au travail ? Préférez-vous atteindre les objectifs ou bien les dépasser ? Si vous ne les atteignez pas, est-ce grave pour vous ?

Alors pour moi c'est important d'atteindre les objectifs qui sont fixés. C'est, enfin, le fait d'avoir un client satisfait... même si le client, en soi, a déjà validé la prestation via la plateforme, en soi je n'ai plus aucune obligation envers lui, tandis que j'ai reçu l'argent, il a laissé son commentaire, etc. Il n'y a rien laissé de côté si jamais il a une « réclamation » à me faire par la suite. Mais le fait est que, les quelques fois où c'est arrivé, je me suis mise à retravailler sur le document pour que ce soit vraiment au niveau attendu par le client. Enfin, personnellement, ça me gêne de rendre un travail bâclé, mal fait, etc. Je préfère passer un peu plus de temps dessus pour rendre quelque chose qui soit vraiment bien. Attachée à l'amélioration de ma performance ? Au niveau de l'amélioration, ouais. Je trouve que c'est important parce que ça permet déjà de se mettre plus en avant par rapport au client, mais aussi ça permet de pratiquer un tarif un peu plus élevé on va dire. Je vois, depuis le début de mon expérience, si je reprends l'exemple des business plans, je vois quand même une nette amélioration entre mon premier business plan et mon dernier, ça n'a rien à voir. Et le fait que j'ai ce gain de compétences, ça me permet de justifier un tarif un peu plus élevé que celui que je pratiquais au départ, parce que j'ai cette expérience et ces compétences que j'ai pu développer au fil du temps. Et étant donné que j'aimerais bien à plus long terme me remettre à mon compte, c'est important parce que c'est des choses qui vont me servir à ce moment-là, et qui vont me permettre d'acquérir une clientèle plus facilement, sachant que ce sera un petit peu plus compliqué étant donné que je ne passerai plus par la plateforme Y, le fait de devoir démarcher des clients, etc., le fait d'avoir la certitude de pouvoir fournir un travail qui est vraiment de très bonne qualité, ça... enfin c'est rassurant on va dire.

Dimension conative (participation physique + participation psychologique) :

Dans quelle mesure ressentez-vous de la fatigue physique au travail ? Estimez-vous que cette fatigue est positive, causée par des efforts performatifs ? Ou bien la subissez-vous ?

Alors ça m'est arrivé à deux-trois périodes dans l'année d'avoir vraiment un peu la tête sous l'eau. Parce que le point négatif d'être en freelance, c'est d'avoir quelque part une tendance à travailler plus, parce que plus on travaille, plus on va gagner d'argent derrière, et plus on va avoir de bons commentaires, plus on va trouver des clients facilement derrière. Donc les deux-trois fois où je me suis trouvée sous l'eau, c'était plus subi qu'autre chose, parce que c'était des missions avec un délai qui était assez court, en parallèle j'avais mes cours à gérer, enfin ça tombait sur la mauvaise période on va dire. Donc c'était assez dense avec du recul, enfin maintenant je fais un peu plus attention quand même pour pouvoir prendre le temps qu'il faut à chaque fois, plutôt que de devoir se dépêcher pour respecter les délais et prendre le risque de faire un peu moins bien le travail.

Dans quelle mesure vous impliquez-vous psychologiquement dans votre travail ? Est-ce que vous vous efforcez de réfléchir pour améliorer votre travail ou vos méthodes de travail ? Ou bien vous contentez-vous du service minimum ?

Il n'y a pas vraiment de routine. C'est tellement au cas par cas qu'on ne peut pas vraiment... Il y a toujours une base qui revient, celle de faire de la prévision financière, on a toujours la même base. Mais après les spécificités font que ce n'est jamais la même chose. Et je m'applique toujours à donner le maximum et essayer d'améliorer un petit peu ma technique, parce que de toute façon ça me servira toujours pour plus tard.

Au global (implication + motivation + performance) :

Au final, estimez-vous que vous vous impliquez dans votre activité à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique ? Autrement dit, est-ce que vous allouez un grand niveau d'énergie à votre travail ?

Selon les périodes. Ça va dépendre en fait des missions que je prends, mais globalement je trouve que je suis assez investie dans mon travail. Si j'ai vraiment envie d'avoir des rendus de très bonne qualité, etc., enfin c'est quelque chose qui me tient à cœur, et j'ai tendance à passer parfois beaucoup de temps sur certaines missions, sachant que ce temps a toujours une contrepartie financière derrière, qui est répercutée au client. Après sur les périodes où je me sens un petit peu moins en forme, où j'ai besoin un peu plus de répit, je vais prendre des missions un peu plus faciles on va dire, bêtes et méchantes, pour pouvoir faire ça tranquillement sans trop de pression, etc.

Dans quelle mesure êtes-vous motivée par votre travail ?

Ah, très motivée. Dans le sens où c'est moi qui choisis mes missions au final. Donc s'il y en a une qui tombe sur la plateforme qui ne me plaît pas tant que ça, je ne vais pas la prendre. Sur la rédaction de business plans, généralement je ne choisis que des projets qui me prennent un minimum de temps, parce que sinon travailler une semaine, ce qui équivaut à travailler une semaine à temps plein dessus, autant que ce soit sur un projet qui me plaît.

En quoi votre travail et la performance que vous réalisez vous satisfont-ils ?

Généralement, je suis plutôt satisfaite parce que j'ai vraiment de bons retours clients. Après c'est arrivé deux-trois fois que je ne me sois pas trop impliquée pour rendre le travail ou travailler un peu moins. Donc le travail était de moins bonne qualité, le client est revenu vers moi et il était mécontent, donc là je suis un peu moins fière de moi, mais comme je disais, j'ai retravaillé ensuite sur le document pour faire en sorte que tout aille bien au niveau du point de vue du client. Mais globalement je suis plutôt satisfaite.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de votre entreprise ?

Pouvez-vous m'expliquer les raisons qui vous ont poussée à devenir indépendante et à travailler pour cette entreprise ubérisée ? Etait-ce plutôt par choix, par contrainte ou même par hasard ? Regrettez-vous cette décision ou bien êtes-vous satisfaite de votre situation actuelle ?

Alors au début c'était plutôt par contrainte quelque part, parce que j'avais mis fin à mon contrat d'alternance. Du coup, bah il y avait les frais de scolarité déjà à payer par mes parents, et ça m'embêtait un peu de ce point de vue-là... Surtout j'avais besoin de garder mon indépendance financière pour pouvoir payer mon loyer toute seule, mes factures, etc. pour ne pas avoir à demander de l'argent à mes parents, c'était hors de question. Et il fallait absolument que je trouve une solution, quitte à faire un petit boulot, je ne pouvais pas rester comme ça. Je ne me sentais pas de rester à me tourner les pouces, attendre que « le temps passe ». Donc il fallait vraiment que je trouve une solution. Et j'avais connaissance de cette plateforme. J'ai hésité un peu au début, enfin le fait de se lancer, il faut sauter le pas, créer son statut d'auto-entrepreneur, etc. Mais aujourd'hui, je ne regrette absolument pas.

Dimension affective (variables sociodémographiques + personnelles + emploi) :

Pouvez-vous me décrire vos origines sociales (âge, sexe, ethnie, type de famille, milieu social, éducation reçue, etc.) ? Dans quelle mesure vos origines ont-elles influencé votre volonté de devenir indépendante ?

Mes origines sociales... Bah je viens d'une famille qui est quand même plutôt aisée, il faut le dire. Mon père gagne plutôt bien, enfin correctement sa vie. Bah c'est vrai qu'au début... je ne me voyais pas du tout travailler en tant qu'indépendante, dans le cadre, dans le moule on pourrait dire. Enfin je me voyais travailler dans une entreprise, être salariée, etc. Mais on va dire que par la force des choses, j'ai commencé à travailler en freelance et j'y ai vraiment pris goût. Et bah du coup grâce à la plateforme Y, j'ai découvert ce travail de freelance.

Concernant votre personnalité, pensez-vous être plutôt un leader ou un suiveur ? Un indépendant ou quelqu'un aimant travailler en groupe ? Êtes-vous plutôt averse aux risques ? Estimez-vous que vos réussites et échecs sont plutôt dus à vous-même ou à des causes externes (hasard, autrui, ...) ?

Leader ou suiveuse ? Je dirais dans un premier temps plutôt suiveuse, et après leader. Mais le temps si tu veux de se mettre dans le moule un petit peu, de s'adapter à un nouvel environnement, etc., je préfère d'abord suivre les autres, de bien prendre mes marques avant d'éventuellement basculer dans une position plutôt de leader. Vraiment indépendante ou aussi travailler en groupe ? J'aime bien être indépendante. Le fait de travailler en groupe est sympathique aussi, mais selon les personnes avec qui on travaille, ça va être plus ou moins plaisant. Averse au risque ? Ouais, j'ai tendance à l'être. Tout dépend après, tout dépend du type de risque après, mais globalement plutôt oui. Réussites et échecs ? Mmmhh, plutôt dus à moi-même. Par rapport à mon échec, par rapport à mon contrat d'alternance tu veux dire, le fait d'avoir mis fin à mon contrat en général ? Non, je dirais que c'est plutôt dû à moi-même. Le fait de moi pas vraiment me sentir bien dans certaines situations qui font que j'ai rencontré plutôt des échecs et vice-versa. Après il y a des facteurs externes, mais c'est ma façon à moi de réagir surtout je pense.

Dans quelle mesure le management de l'entreprise ubérisée vous satisfait-il ? Estimez-vous être reconnue à votre juste valeur compte tenu de votre travail ? Votre salaire est-il en adéquation avec les efforts que vous accomplissez ? En quoi vous identifiez-vous aux objectifs cette entreprise ? Vous sentez-vous responsable d'une part des résultats de l'entreprise pour laquelle vous intervenez ? Considérez-vous que vous disposez de l'autonomie et des marges de manœuvre nécessaires ?

Je sais pas si on peut vraiment parler de management, mais dans tous les cas l'équipe est vraiment très sympathique. Il y a une prise en charge qui est quand même plutôt bien. Vraiment est-ce que j'estime être rémunérée à ma juste valeur ? Je dirais que oui. Etant donné qu'aujourd'hui je fais partie de leurs meilleurs utilisateurs et que régulièrement l'équipe Y me contacte directement pour me proposer certaines missions. Rémunération en adéquation avec les efforts accomplis ? Oui, oui tout à fait, sachant que le tarif, c'est moi qui le propose initialement. Après il y a parfois quelques ajustements on va dire, sans négocier avec le client, mais généralement j'essaie de tarifier à ce que ça reflète vraiment le travail qui est nécessaire par rapport à la mission. C'est arrivé à deux ou trois reprises que je me fasse avoir parce que j'ai passé deux fois plus de temps que ce qui était prévu initialement sur une mission, mais maintenant je suis vraiment très vigilante sur ça. Identification aux objectifs de Y et des clients ? Dans le sens où l'objectif de Y, c'est vraiment de valoriser le fait que les étudiants ont des compétences qui peuvent être utiles pour les entreprises et que l'auto-entrepreneuriat est vraiment une bonne chose. Enfin je pense que ça doit être dans ce sens-là. Après, par rapport aux entreprises, oui, enfin... Généralement, c'est des besoins qui sont vraiment ponctuels. Les missions sont correctement menées, du coup ça va dans leur sens. Responsable d'une part des résultats de Y et des clients ? Par rapport aux résultats de l'entreprise, non pas du tout. Enfin de par la nature des missions que j'effectue, en fait il n'y a pas vraiment de... ou à la rigueur pour le business plan, le fait que la personne arrive à avoir son emprunt, etc., là oui complètement. Sinon après quand c'est juste des prévisions financières, il n'y a pas vraiment d'impact pour le « résultat de l'entreprise ». Après, par rapport à Y, je pense que oui parce qu'en arrivant à mener à bien mes missions via la plateforme pour les entreprises, ça permet aux entreprises de se rendre compte que oui, on peut vraiment confier ce type de travail à un étudiant en freelance, et ça conforte cette idée que les étudiants ont complètement les capacités de mener à bien leurs missions. Autonomie suffisante vis-à-vis de Y et des entreprises ? Complètement, oui. Je suis complètement autonome. Parfois, il y a certaines deadlines qui sont posées, mais je m'organise comme je veux, je travaille comme je veux. C'est vraiment 100% autonomie.

Dimension de continuité (coût d'opportunité + perspectives salariales + réseau et relations sociales) :

Dans quelle mesure avez-vous intérêt à rester indépendante ? N'y a-t-il pas un coût d'opportunité ? Si oui, où estimez-vous pouvoir trouver une opportunité ? Préférez-vous simplement un changement d'entreprise ubérisée ou bien devenir un salarié ?

Dans la mesure où j'apprécie énormément de travailler en totale autonomie et le fait de choisir moi-même mes missions, d'être en contact direct avec les clients, etc., je trouve ça très stimulant. Après il y a quand même pas mal d'inconvénients, étant donné qu'on n'a aucune stabilité. On n'a pas de congés payés, on ne cotise pas pour la retraite ou quoi que ce soit, et de ce point de vue-là, le statut de salarié a quand même un avantage. Un coût d'opportunité ? Un coût d'opportunité, bah je dirais surtout par rapport au fait que je t'ai dit qu'on n'a pas de congés payés, aucune sécurité quoi. Et du fait de travailler en étant salarié, bah on a tout ça. Après moi personnellement, je vais travailler en CDI à partir de fin septembre parce que j'estime que me lancer à mon compte directement après l'école, c'est pas forcément une bonne idée, étant donné que j'ai pas forcément la crédibilité nécessaire pour le faire. Je préfère d'abord travailler et développer mes compétences au service d'une entreprise en tant que salariée, et ensuite rebasculer en indépendante, en statut d'indépendante pour pouvoir m'épanouir pleinement dans mon travail.

Comment envisagez-vous l'avenir dans votre situation d'indépendante ? D'après vous, vos perspectives salariales seraient-elles meilleures ailleurs ?

Je vais arrêter un petit moment. En fait je vais travailler en audit financier chez Deloitte. Pour l'instant, ce que je pense faire, c'est rester 2-3 ans en audit, après basculer en conseil, soit toujours chez Deloitte, soit chez un autre cabinet, et ensuite je me remettrai à mon compte. Perspectives salariales meilleures en tant que salariée ? Par rapport au fait que je sois auto-entrepreneuse, non. C'est pas ça qui va faire... enfin là en l'occurrence j'ai travaillé chez Deloitte, et ils ont des grilles de salaires qui sont assez fixes, donc il n'y a pas vraiment de négociation possible. Par contre, dans le processus de recrutement, ça m'a quand même je

pense beaucoup aidé à décrocher le poste, parce que c'est une expérience dont je parlais à chacun de mes entretiens et à chaque fois c'était vraiment très bien perçu de par mon interlocuteur.

Dans quelle mesure êtes-vous attachée à vos collègues/concurrents ? Seriez-vous prête à rester pour certains ou à partir à cause d'autres ? Certains de vos collègues pourraient-ils vous aider à trouver une autre opportunité ?

Non, du tout. Je suis pas vraiment en contact avec les autres freelances de Y. Donc, non, par rapport à ça, je n'ai aucun attachement. Est-ce que des salariés de Crème à la Crème vont m'aider à trouver des opportunités dans des entreprises ? Non, pas eux directement, mais le fait est que ça m'est arrivé 2-3 fois que des entreprises pour lesquelles j'avais travaillé en freelance me disent : « Tiens, c'est dommage que tu sois diplômée aussi tard, on t'aurait bien proposé de venir travailler chez nous. », par exemple. Ça arrive assez régulièrement, même pour d'autres étudiants, de se voir proposer des offres d'emploi juste après leur mission freelance.

Dimension normative (partage des valeurs + contrat moral + fidélité organisationnelle) :

Quelles sont les valeurs de votre entreprise ubérisée ? Dans quelle mesure partagez-vous les valeurs de votre entreprise ? Estimez-vous contribuer à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ?

Les valeurs de Y ? Alors là, sur cette question, je ne saurais pas trop te répondre. Je dirais l'indépendance, enfin le fait que les étudiants ont vraiment les capacités de répondre aux besoins des entreprises, et c'est tout cet aspect d'entrepreneuriat qu'ils mettent en avant. Et enfin c'est quelque chose que je partage complètement, personnellement à ce niveau-là. Est-ce que je contribue à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ? Non, c'est pas le cas, non du tout. J'ai rien fait dans cette optique-là, non.

En quoi votre entreprise ubérisée contribue-t-elle à vous faire grandir ? Bénéficiez-vous régulièrement de coaching, de formations ou de séminaires ?

Non, il n'y a rien de tout ça. En fait, ils font juste « la mise en relation » entre les étudiants freelance et les personnes qui ont des besoins. Après si jamais il y a besoin de coups de mains, d'avoir quelques conseils, etc., ils sont vraiment très joignables. On peut les appeler, leur poser des questions, ils sont toujours là pour donner des coups de mains à ce niveau-là. Enfin il n'y a pas vraiment de séminaire, ni de coaching organisé à proprement parler.

Dans quelle mesure vous estimez-vous redevable envers votre entreprise ubérisée ? Ressentez-vous une forme d'obligation de fidélité envers elle ? Comment concevez-vous le rapport avec votre entreprise donneur d'ordre (simple relation contractuelle ou plus) ? Ressentez-vous un sentiment de devoir envers l'entreprise pour laquelle vous intervenez ?

Alors je ressens aucune obligation envers eux. Par contre, c'est vrai que sans eux, bah j'aurais pas pu faire ce que je fais maintenant en fait. Et c'est vrai que la mise en relation avec le client est très facilitée de par la plateforme. Il n'y a pas besoin d'aller forcément démarcher des personnes, etc., pour trouver un client, chose que je serais amenée à faire plus tard quand je me remettrai à mon compte, étant donné que je ne passerai plus par la plateforme. Rapport entretenu avec Y ? Un sentiment d'attachement, peut-être un petit peu. Parce que justement de par la sympathie, de leur ouverture, enfin vraiment le fait qu'on puisse les approcher très facilement. Ils sont vraiment très sympathiques. Ils sont toujours derrière, ils s'assurent que tout se passe bien avec le client, au moindre problème ils sont là. Donc en fait il y a quand même un certain attachement, mais en soi ça va pas non plus me manquer de ne plus travailler en passant par leur plateforme. Un sentiment de devoir envers eux ? Non, du tout. Sûrement pas.

Au global (comportement citoyen + productivité + fidélité) :

En quoi adoptez-vous un comportement productif à l'égard de votre entreprise ubérisée ?

Par rapport aux entreprises, c'est surtout par rapport au rendu que je leur fais. Le fait de rendre un travail qui soit de qualité. Par rapport à Y, pareil c'est le fait d'avoir de bons retours des clients qui eux les favorise, qui fortifie un peu leur image, comme pour tous les autres étudiants de toute façon. Et voilà.

Dans quelle mesure êtes-vous un indépendant modèle ? Autrement dit, comment coopérez-vous en faveur de votre entreprise ubérisée ?

Alors freelance modèle, c'est un peu fort. Je dirais pas que je suis une freelance modèle. Je vais dire que j'arrive à faire ce qu'on me demande, et que la plupart du temps j'arrive à faire bien, étant donné les retours que j'ai des clients. Le fait d'être régulièrement en communication avec le client aussi est important. J'échange assez régulièrement par mail ou par téléphone avec le client pour l'informer des avancées du projet, etc., ce qui le reconforte de son côté. Coopération en faveur de Y ? Mine de rien, oui. Oui, bah du coup, déjà d'une j'en parle avec mes camarades d'école. C'est que j'ai un ami qui veut s'inscrire sur la plateforme, euh il s'est inscrit il n'y a pas longtemps sur la plateforme, bah parce que je lui en ai parlé et je lui ai dit enfin que moi je trouvais ça super cool comme concept. J'ai déjà eu des clients pour lesquels j'ai travaillé qui me disaient qu'eux ils avaient peut-être besoin de certaines choses, etc., et je les ai plus ou moins incités à se rendre sur la plateforme en leur disant qu'ils trouveront forcément quelqu'un pour les aider, pour les aider sur ces points spécifiques. Chose qu'ils ont faite par la suite. Après je cherche pas non plus à vendre absolument Y. C'est juste le fait d'en parler, de dire enfin que moi personnellement je trouve le concept vraiment bien, etc., ça peut donner envie aux gens de se renseigner un petit plus sur cette plateforme. VRR ? Non. C'est juste en échangeant avec les gens de la classe. Je leur dis que je travaille avec Y, ils me demandent : « Ah qu'est-ce que tu fais ? Qu'est-ce que c'est ? etc. ». Et du coup, ils disent : « Ah oui, c'est vrai, c'est pas mal, c'est super bien ce que tu fais, etc. » Et du coup bah parfois ils se rendent sur la plateforme, ils vont jeter un œil, et tout ça.

Comment envisagez-vous votre avenir vis-à-vis de votre entreprise ubérisée ? Allez-vous rester fidèle ?

Alors je pense pas me remettre en contact avec Y. Avec une autre plateforme, je ne sais pas, il faut voir ce qu'il y aura d'existant à ce moment-là. Etant donné que la plateforme prélève quand même une commission sur tous les montants qu'on facture aux clients. Là, pour l'instant ça va, parce que j'ai l'ACRE, donc je paie moins de charges à l'URSSAF. Sauf que quand je me remettrai à mon compte, ce ne sera plus le cas, et au lieu de bénéficier là du taux réduit que j'ai à 5 et 6%, j'aurai 22,9%, donc ça change quand même pas mal la donne, sachant que là avec le taux de l'URSSAF plus le taux de commission Y, c'est équivalent à presque 30%. Donc clairement je pense pas pouvoir me permettre de passer par une plateforme de ce type plus tard. A mon avis, j'aurai à démarcher moi-même la clientèle.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Ah l'engagement... Alors c'est le fait de respecter les délais qui nous sont posés, de faire le travail qui nous est demandé, de se donner à fond pour une société par exemple, ou pour son travail. Vraiment, je sais pas trop. Après engagement par rapport à une organisation... c'est un peu compliqué, je sais pas trop. C'est le fait de se donner un maximum je dirais pour l'organisation pour laquelle on travaille, plus que pour le travail en lui-même. Le fait d'être amené à faire des missions par exemple qui ne sont pas normalement de notre ressort par exemple.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Je pense que dans l'un comme dans l'autre, c'est le fait d'avoir certaines responsabilités et d'avoir l'opportunité de faire des choses qui nous plaisent, et surtout d'en connaître, de savoir à quoi ça sert au final. Le fait de travailler sur des trucs qui sont inintéressants et pour lesquels on ne voit pas l'intérêt, ça va pas favoriser l'engagement. Le fait aussi à mon avis de laisser une certaine autonomie à la personne, la laisser s'organiser comme elle veut, etc., aménager ses horaires pour

travailler de chez soi, etc., je pense que c'est pas mal, ça se fait de plus en plus, et je pense que l'engagement au travail, l'engagement envers l'organisation, ça se confond. Pour moi. Etant donné que le travail est pour l'organisation en question au final donc.

Que pensez-vous de l'ubérisation ? Est-ce une opportunité ou un danger ? Qu'est-ce une entreprise ubérisée ? Comment fonctionne-t-elle ?

L'ubérisation, c'est le fait de faire appel à des personnes extérieures à l'entreprise pour réaliser certaines tâches plutôt que de confier ça à des personnes en interne. Je pense que c'est une bonne opportunité parce que ça permet de... Il y a certains besoins que peuvent avoir les entreprises de manière très temporaire, et bah elles peuvent être amenées à confier ça à quelqu'un d'autre. Enfin le fait de pouvoir confier à quelqu'un de l'extérieur, c'est bien parce que les personnes en interne n'ont pas forcément le temps nécessaire à consacrer à cette tâche et n'ont pas forcément non plus envie de recruter quelqu'un juste pour ça. Et le fait qu'on peut aussi externaliser comme ça certaines missions plus régulières, le fait de gérer le *community management*, la page Facebook, etc.. Et ça permet de faire un coût moins important que si l'entreprise recrutait quelqu'un en interne, avec un salaire fixe, les charges sociales, etc., qui s'ajoutent. Et ça permet aussi, je pense, d'avoir une vision différente des choses, de pouvoir faire appel à des personnes qui sont un peu plus, pas dans l'air du temps mais par exemple dans tout ce qui touche au *community management*, aux réseaux sociaux, etc. Ça leur donne l'opportunité de faire appel à quelqu'un qui est plutôt jeune, qui est vraiment dans ce... qui est vraiment là-dedans, qui connaît bien les choses et enfin qui a vraiment toutes les compétences nécessaires. Et c'est aussi beaucoup plus simple que de devoir lancer tout un processus de recrutement, trouver la bonne personne, etc. Une entreprise ubérisée ? Dans le sens où elle externalise ses trucs, où elle prend en charge les tâches des autres ? Je pense que c'est complètement différent des entreprises traditionnelles dans le sens où là une entreprise comme Y doit vraiment bah d'une part attirer enfin les clients comme tout le monde mais aussi les convaincre que les personnes qu'elle peut leur mettre à disposition ont vraiment les compétences nécessaires, et d'autre part il faut attirer les freelances qui ont les capacités nécessaires, et qui sont un minimum sérieux pour garantir la bonne réputation de la société. Comment est-ce qu'elle fonctionne concrètement ? Ils démarchent des entreprises, ils leur font connaître leurs services via les réseaux sociaux, il y a beaucoup de communication via les réseaux sociaux qui est faite, ce qui attire donc, certaines personnes se rendent sur leur site déposer des offres de mission pour voir ce que ça donne. Par la suite, ils reçoivent plusieurs offres, etc., et bah souvent ça se concrétise. Il y a toujours quelques clients qui veulent avoir beaucoup sans payer grand-chose derrière, donc ça fonctionne pas, mais généralement ça se passe bien. Je pense que les clients sont toujours satisfaits, et au niveau de leur financement, ils se financent exclusivement via la commission qu'ils prélèvent sur tous les échanges monétaires qu'il y a entre étudiants et entreprises ou particuliers, sachant qu'ils ont eu une levée de fonds assez importante il n'y a pas longtemps, de plusieurs centaines de milliers d'euros, voilà... pour pouvoir développer leur partie je dirais internationale. Le fait de vouloir exporter leur modèle à l'étranger, dans l'Union européenne dans un premier temps, c'est tout ce que j'ai lu.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

Ah bah elles ont un rôle fondamental, étant donné enfin qu'aujourd'hui tout se passe via Internet de toute manière. Et le fait d'avoir toutes ces nouvelles technologies, eh ben ça facilite la prise de contact entre les différentes parties. Ça permet de faire, bah de tout régler en ligne, de tout gérer en ligne et de faciliter beaucoup toutes ces étapes qu'il peut y avoir.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Moi je trouve ça pas mal l'économie collaborative. Je trouve ça intéressant. A mon avis, ça va se développer de plus en plus. Et par rapport à l'ubérisation, ouais je pense clairement que ça a une place importante avec le fait de pouvoir, entre freelances par exemple, s'échanger un peu des bons tuyaux, etc., travailler ensemble, se donner des coups de mains sur certains projets.

Pouvez-vous me parler de la *gig economy* ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

La quoi *economy* ? C'est quoi ça ? J'en ai jamais entendu parler. Ah, l'économie des petits boulots. Différent des freelances ? Ça dépend ce qu'on entend par petit boulot. Soit ça peut se rapprocher étant donné qu'en étant freelance, on peut faire des petites missions temporaires qui sont pas forcément très intéressantes du style « reporter des données dans Excel ». Après je pense qu'en étant freelance, on a quand même ces possibilités enfin d'avoir des missions à plus long terme qui se répètent chaque mois, le fait d'avoir la même mission qui revient, etc. Alors que la *gig economy a priori*, je peux me tromper, ça n'a pas l'air d'être le cas à première vue. Va de pair avec l'ubérisation ? Ah si, c'est lié à l'ubérisation quand même, le fait de confier des petites tâches, ça se rejoint un petit peu quand même avec l'activité freelance.

Aimeriez-vous travailler pour une entreprise traditionnelle (en tant que salariée) ? Si oui, pourquoi ? Qu'ont-elles de plus ou de moins que les entreprises ubérisées ?

Je préfère quand même largement travailler en freelance. Enfin je trouve qu'à partir du moment où on y a goûté, on prend vraiment enfin... on y prend goût très rapidement quoi. Je sais que si je pouvais me permettre de me lancer directement là, après mon diplôme de me lancer en freelance à mon compte je le ferais. Mais je le fais pas parce que je me dis que enfin à ce stade-là j'ai peut-être pas assez de crédibilité pour pouvoir avoir quelque chose de soutenable, et le fait d'aller dans un premier temps en audit financier et en conseil, etc., ça pourrait me permettre de renforcer certaines de mes compétences et d'avoir une certaine légitimité. Ce qui n'est pas forcément le cas maintenant. Dans tous les cas, aujourd'hui, je préfère cent fois travailler à mon compte plutôt que d'avoir la petite routine, aller au travail et se lever tous les jours à la même heure, prendre le métro, etc., ça me plaît moins. Le fait de pouvoir être indépendante, de travailler quand on veut et où on veut, sur les missions qu'on veut, ça n'a rien à voir. Et puis il y a une certaine responsabilisation aussi derrière, vu qu'on est seul, enfin il n'y a personne derrière pour vérifier le travail qui a été fait, etc. Et le fait d'avoir des retours positifs des clients aussi, c'est quelque part assez valorisant. On se dit qu'on a vraiment les compétences qui sont nécessaires et qu'on peut faire ce genre de missions.

Entretien réalisé avec un indépendant prestataire de Uber

Date de l'entretien : 25/07/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, etc.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts/freins, l'intensité et la diversité de votre engagement dans votre travail et vis-à-vis de votre entreprise.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre métier et votre statut ? Depuis combien de temps travaillez-vous en tant qu'indépendant pour cette entreprise ? Comment décririez-vous votre entreprise (produits et services proposés, secteur, nombre de salariés, caractéristiques de l'organisation, histoire, etc.) ?

Salut, je m'appelle X. J'ai 28 ans et je suis chauffeur de VTC à Paris. J'ai le statut d'autoentrepreneur depuis un an et je travaille via la plateforme Uber. C'est plutôt sympa comme métier : tu vois j'ai ma Mercedes que j'ai achetée grâce à un truc qui s'appelle le leasing, genre c'est un prêt à long terme qui te permet d'acheter à un prix plus bas au bout de quelques mois. Je suis en costume et tout, donc j'ai la classe toute la journée. Et pis je rencontre plein de gens. Ce matin j'ai emmené un couple de touristes américains du Faubourg Saint-Honoré jusqu'à la Tour Eiffel. Là juste avant toi, j'ai emmené un mec en costard cravate depuis la Gare de Lyon jusqu'à La Défense. Tu vois, c'est cool, je vois un peu tous les types de gens. Je discute avec eux, c'est sympa quoi. Comment je décris Uber ? Bah déjà je leur dis merci, sans eux je serais encore dans le 93 à faire des conneries ou à dealer. Je m'en sortais pas avant, je vivais grâce à des combines et tout. Les employeurs, ils voulaient pas de moi parce que j'étais arabe... Tu vois le truc ? Mais maintenant j'ai un vrai boulot, et en plus c'est classe, t'as vu. Donc Uber, bah c'est une boîte qui gère une appli sur laquelle les VTC comme moi sont géolocalisés et où les gens qui veulent bouger peuvent réserver un VTC pour aller d'un endroit à un autre. C'est simple et utile, quoi. Pis tu paies directement en ligne. Ça, c'est moins drôle mais bon c'est le jeu.

Partie 2 : Votre engagement dans votre travail ?

Pouvez-vous m'expliquer ce que vous faites concrètement comme tâches quotidiennes ou comme travaux de long terme ? Pouvez-vous me décrire votre journée-type de travail ?

Bah je fais un peu toujours la même chose : je conduis les gens là où ils veulent aller. C'est pas très compliqué et c'est toujours pareil, mais c'est pas grave. Au moins je gagne mon propre argent et je suis pas obligé de faire des conneries qui pourraient faire que j'irais en taule. Là, je suis utile à la société. Et je fais ça 6 jours sur 7, parfois même le dimanche si j'ai besoin de tune.

Dimension affective (valorisation du travail + identification au travail) :

Dans quelle mesure valorisez-vous votre travail ? Quelle est son utilité ? Représente-t-il un intérêt central dans votre vie ? Autrement dit, êtes-vous épanoui dans votre travail ? Ce qui compte pour vous, c'est votre statut d'indépendant ou l'entreprise donneur d'ordre pour laquelle vous travaillez ?

Bah évidemment que je le valorise mon travail. Comme je te disais, grâce à ce taff je m'occupe, et puis je rends service aux autres. Ça m'a permis de sortir de la merde dans laquelle j'étais, donc oui c'est épanouissant comme tu dis. Je me dis aussi que ça peut me servir plus tard si jamais ça me soûle de conduire et que je veux faire un autre boulot. Les recruteurs, ils verront que j'ai déjà porté un costard, que je sais recevoir la clientèle, en gros que je suis quelqu'un de normal qui peut travailler sans problème. Ce qui compte pour moi entre mon statut et la boîte ? Bah les deux je dirais. C'est vrai que j'aime bien travailler seul. T'sais t'as le côté je suis mon propre boss, ça ça me plaît vraiment, de pas avoir de petit chef qui me donne des ordres. Là je conduis si je veux et quand je veux, c'est ça qu'est cool. Et j'adore aussi Uber, c'est eux qui m'ont donné l'idée de me faire ça. En plus, pour te recruter, ils te reçoivent, ils te donnent une petite formation, et ils ont aucun préjugé. Franchement, y en a beaucoup qui les critiquent mais moi je les kiff.

En quoi vous identifiez-vous à votre travail ? En quoi vous ressemble-t-il et lui ressemblez-vous (par rapport à votre personnalité, vos qualités, vos compétences, vos centres d'intérêt, etc.) ? Dans quelle mesure y êtes-vous attaché ? Eprouvez-vous un sentiment de fierté ? Lequel ?

Si je m'identifie à mon travail ? Bah ouais c'est sûr. C'est un boulot où faut savoir être sympa avec les clients, savoir leur parler. C'est ça qu'est cool. Je leur raconte un peu ma vie, ils me racontent un peu la leur, c'est marrant quoi. Faut aussi savoir se démerder dans Paris avec les feux, les bouchons pour que les clients arrivent vite à leur rendez-vous. Ça, j'aime bien aussi, y a un côté Taxi, t'sais le film avec Samy Naceri, un rebeu aussi. Et ouais bien sûr que je suis attaché et fier de ce boulot. Je me suis intégré à la société, et les gens me regardent autrement. C'est ça qu'est important et qui a changé par rapport à avant.

Dimension cognitive (performance au travail + estime de soi) :

Comment votre performance au travail est-elle mesurée (par vous-même, vos clients, etc.) ? Atteignez-vous les objectifs que vous vous assignez ? Comment votre performance se situe-t-elle par rapport à vos collègues/concurrents ?

Ma performance ? Bah en fait c'est moi qui la mesure. T'sais Uber, ils s'en foutent que tu fasses 10 ou 20 courses par jour. Tout ce qu'ils veulent, c'est qu'il y ait beaucoup de VTC dispos dans la journée pour emmener les clients. Après que ce soit moi ou mon pote, ils s'en tapent. Ma perf', elle dépend que de moi, de ma motivation et de la demande des clients. Ce que font les autres VTC, je regarde pas trop. De toute façon, c'est les clients qui choisissent, et on n'est pas vraiment en concurrence entre nous, mais plutôt avec les taxis, et eux on les nique ahahah.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à l'amélioration de votre performance au travail ? Préférez-vous atteindre les objectifs ou bien les dépasser ? Si vous ne les atteignez pas, est-ce grave pour vous ?

Perso, je me fixe pas vraiment d'objectif de perf'. T'sais j'enchaîne les courses dans la journée, je regarde ce que je gagne, et selon ma motiv', bah je continue ou pas de me brancher sur le réseau. Bien sûr, j'ai envie de me faire de la tune mais je cours pas après non plus. Après, avec les clients, j'essaie toujours d'être correct et tout avec eux pour que ça se passe bien. Mais apparemment c'est le cas parce que jamais il y en a eu un qui m'a dit qu'il était pas satisfait. Donc ouais au final j'ai pas vraiment d'objectif. Je vois au jour le jour en fonction de mes besoins pour rembourser le prêt que j'ai pris pour payer ma caisse et pour m'acheter un ou deux costards. Voilà quoi.

Dimension conative (participation physique + participation psychologique) :

Dans quelle mesure ressentez-vous de la fatigue physique au travail ? Estimez-vous que cette fatigue est positive, causée par des efforts performatifs ? Ou bien la subissez-vous ?

De la fatigue ? Bah oui et non. C'est vrai qu'à Panam faut faire gaffe toute la journée parce que les gens, ils conduisent comme des fous. Si tu fais pas gaffe, ta caisse peut vite être rayée ou cassée un peu. Et pis t'as des bouchons tout le temps, les feux X que tu passes à fond avant qu'ils soient rouges. Et je te parle pas de tous les contrôles des flics. Donc ouais ça demande pas mal de concentration si tu veux aller vite pour faire beaucoup de courses et si tu veux aussi garder ta caisse en un seul morceau. Sans compter qu'on peut faire pas mal d'heures. On est limité à 60h par semaine. Mais du coup tu peux faire genre 10h par jour. Moi ça m'arrive souvent quand même. Mais sinon ça va quoi. T'sais c'est pas compliqué de conduire une caisse. Perso, j'adore ça. Tout le monde me regarde, j'ai la classe. Si t'as chaud, tu mets la clim'. Si tu veux mettre l'ambiance, t'allumes la radio. Donc ouais au final c'est un peu fatiguant, mais je supporte bien quoi.

Dans quelle mesure vous impliquez-vous psychologiquement dans votre travail ? Est-ce que vous vous efforcez de réfléchir pour améliorer votre travail ou vos méthodes de travail ? Ou bien vous contentez-vous du service minimum ?

Bah t'sais des méthodes de travail, j'en ai pas vraiment. Conduire, c'est conduire, c'est tout. Comme je te disais le seul truc qu'on peut améliorer, c'est le service du client pour qu'il nous reprenne d'autres fois. Dans les trucs que je fais pour ça... bah par exemple je leur offre de l'eau fraîche l'été s'ils ont soif. Si c'est des touristes, je leur demande s'ils ont besoin d'aide pour aller à un monument ou un truc du genre, et alors je leur donne le trajet. J'essaie toujours de taper un peu la discute', de faire des blagues, d'être sympa pour détendre l'atmosphère. Lorsqu'il y a des clients qui sont vraiment contents du service, ils me demandent mon numéro pour me rappeler une autre fois. Et là du coup, je fais une course au black, sans Uber. Ça me permet de me faire plus de tune. Ouais, donc du coup, je fais pas du service minimum comme tu dis là.

Au global (implication + motivation + performance) :

Au final, estimez-vous que vous vous impliquez dans votre activité à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique ? Autrement dit, est-ce que vous allouez un grand niveau d'énergie à votre travail ?

Bah ouais, je m'implique physiquement et psychologiquement. Mais comme je te disais, c'est surtout de la concentration pour faire gaffe à ta caisse. Sinon ça va quoi, j'essaie juste d'être cool avec les clients.

Dans quelle mesure êtes-vous motivé par votre travail ?

Je suis hyper motivé par mon taff. Là aussi, comme je te disais, ça m'a permis de sortir de la cité et de pouvoir me faire de la tune honnêtement, sans avoir à faire des conneries. Et pis ça pourra m'aider plus tard à trouver un autre taff si ça me soûle.

En quoi votre travail et la performance que vous réalisez vous satisfont-ils ?

Bah tant que les clients sont satisfaits, je suis satisfait. C'est eux qui me permettent de vivre et qui me donnent envie de continuer.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de votre entreprise ?

Pouvez-vous m'expliquer les raisons qui vous ont poussé à devenir indépendant et à travailler pour cette entreprise ubérisée ? Etait-ce plutôt par choix, par contrainte ou même par hasard ? Regrettez-vous cette décision ou bien êtes-vous satisfait de votre situation actuelle ?

C'est à la fois un choix et une contrainte quoi. T'sais quand j'étais dans ma cité, je trouvais pas de boulot. Les recruteurs, dès qu'ils voyaient mon nom et mon adresse, bah ils jetaient mon CV à la poubelle. Donc pour vivre, je faisais des conneries et je profitais de 2-3 combines qu'on mettait en place avec des potes. Mais sérieux c'était vraiment par contrainte. J'aimais pas faire ça, je regrette vraiment aujourd'hui, mais j'étais obligé tu comprends. Alors quand j'ai vu qu'Uber arrivait en France, bah je me suis dit que c'était pour moi quoi. J'avais un pote rebeu comme moi qui avait été pris et qu'était content de son taff. Il arrivait à s'en sortir comme un vrai mec quoi. Du coup, bah je me suis lancé aussi. Si je regrette ? Ah non, pas du tout, au contraire. J'aurais pas pu trouver mieux par rapport à ma situation de départ je pense.

Dimension affective (variables sociodémographiques + personnelles + emploi) :

Pouvez-vous me décrire vos origines sociales (âge, sexe, ethnie, type de famille, milieu social, éducation reçue, etc.) ? Dans quelle mesure vos origines ont-elles influencé votre volonté de devenir un indépendant ?

Bah mes parents sont des immigrés d'Algérie. Ils sont arrivés en France dans les années 1980 et ils se sont posés à Saint-Denis. Mon père travaillait sur des chantiers, et ma mère s'occupait de mes frères et sœurs. Donc, comme tu l'as compris, je suis rebeu mais né en France. Du coup, ça, ça a vachement pesé sur moi. T'sais, en France, on est mal vus, surtout si on vient du 93. Avec tout ce qui se passe, on nous prend pour des délinquants voire des terroristes. Alors qu'on a rien fait. Du coup, les employeurs, ils veulent pas nous recruter pour pas avoir de problèmes. Ils nous le disent jamais vraiment, mais t'sais tous mes potes rebeu et renoi se sont retrouvés pareil, au chômage et à faire des conneries. Mais ma mère m'a toujours dit qu'il fallait que je continue à chercher du taff pour pas finir en tôle à cause de mes conneries. Donc, comme je te disais, j'ai cherché et j'ai trouvé que chauffeur VTC, ça pouvait me sortir de la merde où j'étais.

Concernant votre personnalité, pensez-vous être plutôt un leader ou un suiveur ? Un indépendant ou quelqu'un aimant travailler en groupe ? Êtes-vous plutôt averse aux risques ? Estimez-vous que vos réussites et échecs sont plutôt dus à vous-même ou à des causes externes (hasard, autrui, ...) ?

Ahahah je sais pas trop. Bah peut-être leader parce que j'aime bien dire ce que je pense et influencer les gens. Mais t'sais quand t'es chauffeur, tu leades juste ta caisse, c'est tout ahah. Perso, je suis plutôt indépendant. Comme je te disais, j'aime bien à la fois ma tranquillité et rencontrer des gens. Mais j'aime pas qu'on me donne des ordres et je préfère gérer mon emploi du temps moi-même, donc ouais plutôt indépendant. Sur les risques, ouais j'aime bien en prendre. Mes potes disent même que je suis une tête brûlée ahah. C'est vrai mais je fais gaffe à ma Mercedes quand même. Bah je veux toujours montrer que je suis un bonhomme, donc ouais souvent j'assume ce que je fais. Mais par contre, sur le coup du chômage, je suis pas d'accord, c'était la faute des employeurs qu'avaient des préjugés, pas la mienne.

Dans quelle mesure le management de l'entreprise ubérisée vous satisfait-il ? Estimez-vous être reconnu à votre juste valeur compte tenu de votre travail ? Votre salaire est-il en adéquation avec les efforts que vous accomplissez ? En quoi vous identifiez-vous aux objectifs cette entreprise ? Vous sentez-vous responsable d'une part des résultats de l'entreprise pour laquelle vous intervenez ? Considérez-vous que vous disposez de l'autonomie et des marges de manœuvre nécessaires ?

Ah ouais c'est une grosse question ça ahah. Alors ouais je suis satisfait d'Uber. Comme je te disais, ils m'ont formé et aidé à devenir chauffeur professionnel. Ils m'ont pas discriminé comme les autres employeurs et ils m'ont donné ma chance, donc ouais forcément je suis content. Après sur l'histoire du salaire, c'est vrai que ça fait chier de se faire prélever 25% de commission sur chaque course et de pas pouvoir fixer ses prix soi-même. Mais en même temps, sans la plateforme je serais encore au chômage. Et pis eux ils t'effent aussi pour la gérer, la plateforme. Donc c'est normal qu'ils se paient. Donc perso j'accepte quoi. Après, ta question sur les objectifs et les résultats, oui et non. Quelque part, c'est pas mon problème de savoir ce que fait Uber. Je suis là pour gagner de la tune et servir des clients. Mais sinon c'est sûr que tous les chauffeurs comme moi, c'est nous qui faisons le beurre d'Uber ahahah. De l'autonomie ? Bah à part la question des prix, ouais je trouve qu'on est autonomes quoi.

Dimension de continuité (coût d'opportunité + perspectives salariales + réseau et relations sociales) :

Dans quelle mesure avez-vous intérêt à rester indépendant ? N'y a-t-il pas un coût d'opportunité ? Si oui, où estimez-vous pouvoir trouver une opportunité ? Préférez-vous simplement un changement d'entreprise ubérisée ou bien devenir un salarié ?

Bah tant que j'ai pas au moins remboursé le prêt de ma caisse, je suis obligé de continuer à être chauffeur. Et pis je voudrais mettre un peu d'argent de côté au cas où. Et pis aussi comme je te disais, j'espère que cette expérience va me permettre de prouver ma valeur aux autres recruteurs. Donc je postulerais ailleurs quand je commencerai à en avoir marre, tout en en gardant ce job parce que j'ai aucune garantie que les employeurs changent d'avis. C'est juste un espoir quoi. Ce que je préférerais ? Bah même si j'aime bien être indépendant, je veux tester le travail en groupe et surtout être salarié parce que là tu vois, la tune que je gagne, c'est que du variable. Donc c'est pas stable. Si je suis malade et que je conduis pas, j'ai que dalle pour bouffer. Si je suis salarié, je pourrai avoir un salaire fixe et de l'aide en cas de problème. Et pis je voudrais me trouver une femme et avoir des gosses, m'acheter mon appart pour plus être chez mes parents, et quand t'es salarié c'est plus facile tout ça.

Comment envisagez-vous l'avenir dans votre situation d'indépendant ? D'après vous, vos perspectives salariales seraient-elles meilleures ailleurs ?

Je suis satisfait de ce que je gagne... mais ouais je me fais pas d'illusion : je gagnerais mieux ma vie et je ferais moins d'heures par jour si j'étais salarié dans une boîte classique. Donc comme je te disais, tant que j'ai mon prêt et que ça me plaît, je continue. Et après bah j'arrêterai si je trouve un taff stable et mieux payé, sinon je continuerai.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à vos collègues/concurrents ? Seriez-vous prêt à rester pour certains ou à partir à cause d'autres ? Certains de vos collègues pourraient-ils vous aider à trouver une autre opportunité ?

Je suis attaché à personne. T'sais parfois je discute avec d'autres chauffeurs entre deux courses. Mais souvent on se connaît pas vraiment. C'est plus pour tuer le temps d'attente. Comme on est tous hyper solos, bah on tisse pas vraiment de liens. Donc je tiens à personne, personne tient à moi, et coup je peux compter que sur moi-même ou sur mes potes pour me recaser.

Dimension normative (partage des valeurs + contrat moral + fidélité organisationnelle) :

Quelles sont les valeurs de votre entreprise ubérisée ? Dans quelle mesure partagez-vous les valeurs de votre entreprise ? Estimez-vous contribuer à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ?

Pffff ça je sais pas trop. T'sais ils nous l'ont dit quand ils nous ont formés. Depuis, honnêtement, j'ai oublié ahahah. Je dirais plutôt la qualité de service parce que c'est surtout ça qui nous différencie des taxis, et la flexibilité parce qu'on est géolocalisables. Le client peut choisir comme il veut, le chauffeur conduit s'il veut. Bref tout le monde est libre quoi. C'est ça qu'est cool et c'est ça qui me plaît : c'est toi qui décides. On te donne pas d'ordres, on te fixe que les prix et la commission, sauf que tu le sais avant de rentrer, donc t'acceptes ou pas. Si Uber est responsable sur les plans social et environnemental ? Bah environnemental je vois pas trop. Social, par contre, je pense que oui. Les clients à Panam nous disent qu'avant Uber les prix étaient plus élevés, qu'il y avait jamais de taxi dispo, que le service était nul... En arrivant, Uber a secoué les taxis quoi. Et ça a profité aux clients et aussi aux gens comme moi. Donc ouais Uber a une utilité sociale, comme tu dis, je pense.

En quoi votre entreprise ubérisée contribue-t-elle à vous faire grandir ? Bénéficiez-vous régulièrement de coaching, de formations ou de séminaires ?

Tout ce qui est formations et tout, c'était au début. Après t'as plus rien. En gros, ils te forment au début pour t'apprendre le métier et te montrer comment fidéliser les clients, mais c'est tout. Quand t'es formé, t'es dans l'arène et c'est à toi de te démerder.

Dans quelle mesure vous estimez-vous redevable envers votre entreprise ubérisée ? Ressentez-vous une forme d'obligation de fidélité envers elle ? Comment concevez-vous le rapport avec votre entreprise donneur d'ordre (simple relation contractuelle ou plus) ? Ressentez-vous un sentiment de devoir envers l'entreprise pour laquelle vous intervenez ?

Bah je leur dois beaucoup : c'est grâce à eux que je suis sorti du chômage et du 93. Ils m'ont pas discriminé, ils m'ont fait confiance. C'est grâce à Uber que je m'en sors. En même temps, je suis pas engagé avec eux comme un mec qui rentre dans l'armée. Je les ai remerciés, je taff pour eux toute la journée mais je suis pas attaché à eux quoi. Ils me prennent leur commission, fixent le prix des courses... C'est une relation contractuelle maintenant. C'est vrai que je leur dois beaucoup mais j'estime payer au quotidien. Je vais pas leur lécher les pieds quoi. Et si je dois partir je partirai. Je veux dire, ils m'ont aidé mais c'était aussi dans leur intérêt pour faire du chiffre. Donc non pas de sentiment de devoir.

Au global (comportement citoyen + productivité + fidélité) :

En quoi adoptez-vous un comportement productif à l'égard de votre entreprise ubérisée ?

Bah je sais pas je fais le plus de courses possible. Si je suis productif, ça me profite autant qu'à la boîte donc bon. Pareil si je suis cool avec les clients, ça profite à moi et à la boîte. Donc on est liés quoi.

Dans quelle mesure êtes-vous un indépendant modèle ? Autrement dit, comment coopérez-vous en faveur de votre entreprise ubérisée ?

Ahahah je sais pas si je suis un indépendant modèle. J'essaie de l'être en appliquant les conseils que j'ai reçus lors de ma formation au début. Et pareil, comme toutes mes courses profitent autant à moi qu'à la boîte, bah je coopère de façon mécanique quoi.

Comment envisagez-vous votre avenir vis-à-vis de votre entreprise ubérisée ? Allez-vous rester fidèle ?

Alors j'envisage pas de changer de plateforme parce que je crois que c'est pareil partout. Et Uber a l'avantage d'être beaucoup plus connu que ses concurrents, donc y a beaucoup plus de clients. Après, comme je t'ai dit, je resterai indépendant et donc fidèle à Uber tant que j'aurais pas remboursé mon prêt, tant que ça me plaira et que tant que j'aurais pas trouvé un taff stable.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Bah je sais pas, l'engagement c'est donner pour quelqu'un ou quelque chose. T'sais l'armée dans leurs pubs pour recruter, ils te parlent de t'engager. Je pense que c'est ça. L'engagement au travail et l'engagement organisationnel ? Putain je savais même pas que ça existait ahahah. Bah je dirais que le premier c'est plutôt ton boulot en lui-même et le deuxième c'est lié à l'entreprise qui te fait travailler, non ?

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Tes questions sont compliquées ahahah. Pareil je sais pas trop. Pfff je dirais que l'engagement au travail, c'est ce que t'as à faire, si c'est intéressant et si ça te motive. L'autre là, l'engagement organisationnel, c'est peut-être ce que ta boîte fait pour toi, pour que tu te sentes bien, etc. Honnêtement, je sais pas vraiment. J'espère que je dis pas de conneries.

Que pensez-vous de l'ubérisation ? Est-ce une opportunité ou un danger ? Qu'est-ce que une entreprise ubérisée ? Comment fonctionne-t-elle ?

C'est quoi l'ubérisation ? Bah je dirais que c'est le fait que t'as des boîtes qui fonctionnent avec des plateformes avec des indépendants comme moi qui taffent en servant des clients qui nous trouvent grâce à cette plateforme. C'est ça non ? Après je pense que c'est une vraie opportunité. Regarde, moi, sans eux, j'aurais

rien encore. Et des gens comme moi y en a plein. Donc ouais ce genre de boîtes ils créent de l'emploi. Et pis les taxis ils gueulent, mais c'est leur problème : s'ils avaient satisfait les gens, Uber serait pas apparue et personne n'irait nous voir. Donc c'est bien eux qui ont un problème, pas nous qui en créons.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

Euh bah je pense que c'est important. Parce que c'est la plateforme fonctionne grâce à Internet et aux Iphone. Sans ça, ça pourrait pas marcher je pense.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Tu veux dire le truc qui consiste à partager des objets entre les gens ? Genre BlaBlaCar ? Bah ouais je trouve ça utile. Ça peut te permettre de pas acheter ou de payer moins cher. C'est utile. Et ouais je pense que ça fait partie de l'ubérisation parce que Uber c'est un peu ça aussi : on met notre VTC à disposition des gens quoi.

Pouvez-vous me parler de la gig economy ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

C'est quoi ce truc ? Ah l'économie des petits boulots. Ah bah alors tu parles de moi en fait. Parce que moi finalement c'est une sorte de petit boulot à la longue quoi ahahah. Ouais je vois le genre. Bah oui aussi je pense que ça fait de l'ubérisation. Nous, les chauffeurs, on fait tourner Uber. Sans nous, ils existeraient pas.

Aimeriez-vous travailler pour une entreprise traditionnelle (en tant que salarié) ? Si oui, pourquoi ? Qu'ont-elles de plus ou de moins que les entreprises ubérisées ?

Ouais, comme je t'ai dit, une boîte classique ça m'irait bien plus tard pour gagner plus et être plus stable afin de construire ma vie. Mais il faut encore que les recruteurs acceptent de m'embaucher. Et ça c'est pas gagné... Ce qu'elles ont de plus les boîtes classiques ? Bah à côté des avantages du salaire fixe et de la stabilité, je pense qu'il y a des inconvénients que j'ai pas en ce moment comme avoir un chef sur le dos et pas être proche des clients. Mais bon faudra bien que je m'y fasse car je me vois pas faire Uber toute ma vie. C'est juste une étape.

Entretien réalisé avec un indépendant prestataire de BlaBlaCar

Date de l'entretien : 25/07/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, etc.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des salariés ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts/freins, l'intensité et la diversité de votre engagement dans votre travail et vis-à-vis de votre entreprise.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre métier et votre statut ? Depuis combien de temps travaillez-vous en tant qu'indépendant pour cette entreprise ? Comment décririez-vous votre entreprise (produits et services proposés, secteur, nombre de salariés, caractéristiques de l'organisation, histoire, etc.) ?

Bonjour, je m'appelle Thierry Chantrenne. J'ai 50 ans, je suis marié et j'ai trois enfants. Je vis à Lyon depuis 20 ans. Je suis cadre chez un prestataire qui travaille pour l'entreprise Michelin à Clermont-Ferrand, et en conséquence je fais l'aller-retour Lyon <> Clermont-Ferrand chaque semaine : je pars le dimanche soir pour Clermont et je reviens à Lyon le vendredi soir pour passer du temps avec ma femme et mes enfants chez moi. Le problème, c'est que ces trajets m'occasionnent de nombreux frais comme l'essence, le péage (car je prends l'autoroute), etc. Et puis j'use ma voiture aussi. Donc bon ça m'embête un peu tout ça, mais je suis bien obligé de le faire. Sauf qu'il y a deux ans, un collègue de travail m'a donné une super idée : m'inscrire sur BlaBlaCar pour rentabiliser mes trajets. Lui il le faisait déjà entre Toulouse et Clermont, et il m'a dit que c'était vraiment rentable. Alors je me suis inscrit sur la plateforme. C'est pas compliqué en plus. Tu crées ton profil avec ton numéro de téléphone, ton mail, ton RIB, et puis différentes préférences comme le fait que tu acceptes ou non les animaux ou que tu aimes discuter ou pas avec les passagers. Quand c'est fait, tu n'as plus qu'à préciser ton voyage avec le lieu exact du départ, idem pour l'arrivée, en précisant les horaires, et ton prix par passager, etc. A partir de là, des gens qui recherchent un covoiturage sur ton trajet à la même date et à la même heure te contactent et te posent éventuellement des questions pour savoir si ça leur convient ainsi qu'à toi, et alors tu es libre de les accepter ou non. Quand tout le monde est ok, tu embarques tes passagers et tu fais ton trajet. A la fin, tes passagers te donnent le code, qu'ils ont reçu de la plateforme lorsqu'ils ont validé le voyage, et toi tu te paies en rentrant ce code sur ton profil. Tes passagers et toi pouvez laisser un avis pour aider les autres utilisateurs à choisir leur conducteur ou covoitreur pour le prochain voyage. Donc, comme tu l'as compris, je ne suis pas un vrai indépendant au sens professionnel du terme. Je fais ça seulement pour rentabiliser mes trajets et avoir un peu de compagnie quoi. Je propose toujours 3 places par trajet, et j'emmène au final entre 1 et 2 personnes, rarement 3. Du coup, comme je demande 12 euros à chaque passager, je mets souvent 24 euros par trajet, ce qui fait au final environ 20 euros. C'est pas beaucoup, mais c'est toujours ça de pris. Donc oui, tu me demandais ce que fait BlaBlaCar... bah c'est une plateforme de covoiturage qui met en contact des conducteurs comme moi avec des gens qui n'ont pas de voiture et/ou peu de moyens financiers et qui veulent faire le même trajet. Voilà.

Partie 2 : Votre engagement dans votre travail ?

Pouvez-vous m'expliquer ce que vous faites concrètement comme tâches quotidiennes ou comme travaux de long terme ? Pouvez-vous me décrire votre journée-type de travail ?

En ce qui concerne le covoiturage, c'est assez limité. Je ne fais que proposer des trajets en ligne, échanger avec mes éventuels passagers, les récupérer en voiture, les conduire à leur discussion. En fait, une fois que t'as paramétré ton profil et que tu sais qui tu veux emmener et qui tu ne voudrais pas emmener, c'est très simple et ça va vite. Au niveau du trajet, je ne me complique pas la vie, je prends toujours l'autoroute et je propose toujours les mêmes heures. En fait, ce n'est pas moi qui m'adapte à mes passagers, ce sont eux qui acceptent les conditions que je leur impose. Tu peux faire quelques concessions sur les lieux de départ et d'arrivée afin d'avoir de bons avis. Mais bon, malgré tout, c'est toi le chef. Donc par rapport à ta question, je ne parlerai pas de journée-type mais plutôt de trajet-type. C'est donc toujours le même, c'est juste l'ambiance qui change en fonction du nombre et de la personnalité de tes passagers. Parfois ils sont sympas, parfois ils sont inintéressants et même chiants, ça dépend. Ceux-là, j'évite de les reprendre après ahahah.

Dimension affective (valorisation du travail + identification au travail) :

Dans quelle mesure valorisez-vous votre travail ? Quelle est son utilité ? Représente-t-il un intérêt central dans votre vie ? Autrement dit, êtes-vous épanoui dans votre travail ? Ce qui compte pour vous, c'est votre statut d'indépendant ou l'entreprise donneur d'ordre pour laquelle vous travaillez ?

Pour être honnête, ce n'est pas un travail très valorisant. Pas dans le sens péjoratif, mais dans un sens où il n'y a pas grand-chose de gratifiant. Je ne fais rien d'extraordinaire quoi. Par contre, oui, je pense que c'est une activité utile pour tout le monde : les passagers que j'emmène sont bien contents de pouvoir voyager où ils veulent et pour pas cher, et moi je peux rentabiliser mes frais hebdomadaires. Donc oui, c'est utile. Par contre ça ne représente pas un intérêt central dans ma vie mais plutôt dans celle de mon porte-monnaie ahah. Ce qui compte pour moi ? BlaBlaCar, c'est juste une plateforme pour moi, rien de plus. Et je n'ai pas de statut d'indépendant au sens professionnel du terme quoi. Mais quand même j'apprécie cette possibilité qui m'est offerte de rentabiliser mes trajets. Donc en fait on peut dire que je tiens à mon statut de « conducteur amateur et partageur ».

En quoi vous identifiez-vous à votre travail ? En quoi vous ressemble-t-il et lui ressemblez-vous (par rapport à votre personnalité, vos qualités, vos compétences, vos centres d'intérêt, etc.) ? Dans quelle mesure y êtes-vous attaché(e) ? Ecrivez-vous un sentiment de fierté ? Lequel ?

Je ne m'identifie pas vraiment à ce travail parce que pour moi ce n'en est pas un. Pour moi, c'est simplement une activité lucrative. C'est un peu comme si je prêtais ma perceuse à mon voisin en gros. Je ne déclare rien, je n'ai pas de statut, pas de patron, pas d'emploi du temps, rien. Je fais ce que je veux. Et en plus, j'ai tout à gagner. Cependant, c'est vrai qu'on peut parler de ressemblance entre cette activité et moi, au sens où je pense être sociable et que cette activité est basée sur le partage. Je veux dire par là que si on fait ça juste pour l'argent, ça ne marchera pas car les gens le sentiront et vos premiers passagers laisseront des commentaires vraiment négatifs, ce qui vous empêchera d'en prendre de nouveau. C'est une sorte de sélection naturelle quoi. Bien sûr qu'à la base, on fait pas ça juste pour papoter en mode baba-cool, mais pour des raisons financières. Sauf qu'il faut quand même aimer les gens pour que ça marche. Et je crois que si j'embarque régulièrement 2 personnes, dont parfois des gens que j'ai déjà emmenés, c'est parce que je suis un conducteur sympa. Donc oui, là, il y a ressemblance entre moi et le covoiturage. De la fierté ? Non quand même pas ahah. Ça n'a pas lieu d'être ici. Je dépanne des gens, mais si ça n'avait pas été moi, ça aurait été quelqu'un d'autre. Je fais pas quelque chose d'exceptionnel qui me vaudrait une médaille quoi.

Dimension cognitive (performance au travail + estime de soi) :

Comment votre performance au travail est-elle mesurée (par vous-même, vos clients, etc.) ? Atteignez-vous les objectifs que vous vous assignez ? Comment votre performance se situe-t-elle par rapport à vos collègues/concurrents ?

Pareil, je pense que parler de performance n'est pas forcément approprié. On peut plutôt parler de niveau de satisfaction des passagers. Alors dans ce cadre-là, il est mesuré par les commentaires laissés par les gens que tu as emmenés, à la suite du voyage. La plateforme leur envoie aussi des petites questions pour les aider à formuler leurs avis. Plus les avis sont positifs, plus tu as de chance d'avoir de demandes de l'occasion d'un prochain voyage. Moi par exemple, à mon quatrième covoiturage, j'ai eu un jeune étudiant qui était passionné de pêche. Eh bah on a parlé de ça pendant tout le voyage, parce que c'est aussi ma passion. Et du coup il m'a laissé un commentaire très positif, ce qui a fait grimper ma cote de popularité. L'avantage aussi, c'est que si tu vois que tu es très bien vu, tu peux te permettre d'augmenter un peu tes prix aux voyages suivants. Dans le cas inverse, si tu es mal perçu, tu as peu de chances de prendre de nouveaux passagers, ou alors faudra baisser tes prix. Ce qui est bien aussi, c'est que tu peux laisser un avis sur les autres passagers. Moi ça ne m'est jamais arrivé, mais je connais quelqu'un qui a eu un mec qui a refusé de lui donner son code pour être payé. Du coup, il n'a pas reçu le prix de la course et il s'est fait avoir. Donc faut faire attention. Quant à la concurrence, elle joue seulement par rapport au prix. Honnêtement, il n'y a jamais de grande différence entre les conducteurs sur un même trajet. Donc c'est une concurrence paisible, on va dire. On ne fait pas un concours entre nous pour voir qui emmène le plus de passagers et à quel prix. En plus, personnellement, je ne connais pas les autres conducteurs qui font Lyon <> Clermont.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché(e) à l'amélioration de votre performance au travail ? Préférez-vous atteindre les objectifs ou bien les dépasser ? Si vous ne les atteignez pas, est-ce grave pour vous ?

D'abord, je n'ai aucun objectif vu que je n'ai pas de patron. C'est moi qui décide de la façon dont je traite mes passagers. Si j'ai envie d'être gai, je suis gai, et si j'ai envie de boudier, je boudie, ahahah. Non honnêtement, je ne suis pas attaché à l'amélioration de la qualité d'accueil de mes passagers. Je suis toujours poli, ça c'est sûr. Si je vois qu'il y a un bon feeling, je vais discuter avec la ou les personnes. Et au contraire, si le contact passe mal, je me contente de conduire. Mais ce n'est pas un problème pour autant puisque la personne et moi, nous nous serons mutuellement aidés. Il faut partir du principe que la conversation et les affinités, c'est le bonus quoi.

Dimension conative (participation physique + participation psychologique) :

Dans quelle mesure ressentez-vous de la fatigue physique au travail ? Estimez-vous que cette fatigue est positive, causée par des efforts performatifs ? Ou bien la subissez-vous ?

Je ne ressens pas vraiment de fatigue, hormis seule causée par la concentration liée à la conduite. Bon, parfois, c'est vrai qu'il y a certains passagers qui peuvent me casser la tête. Mais bon ça va, on s'y fait et ça fait partie du jeu. Donc non, je ne ressens pas de fatigue spécifiquement liée au covoiturage. Ça peut même être énergisant et rendre le trajet moins monotone, surtout si vous partagez les mêmes valeurs et les mêmes centres d'intérêt que vos passagers.

Dans quelle mesure vous impliquez-vous psychologiquement dans votre travail ? Est-ce que vous vous efforcez de réfléchir pour améliorer votre travail ou vos méthodes de travail ? Ou bien vous contentez-vous du service minimum ?

Il n'y a pas d'implication psychologique dans cette activité. C'est ce que je te disais, c'est juste de la conduite, donc ça demande de la concentration, mais pas un effort colossal. Et je ne crois pas qu'on améliore sa façon de conduire, surtout à mon âge ahahah. Je m'efforce simplement d'amener mes passagers sains et saufs, là où ils veulent. Et pareil, la conversation n'est pas obligatoire. L'activité de covoiturage se limite à ça.

Au global (implication + motivation + performance) :

Au final, estimez-vous que vous vous impliquez dans votre activité à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique ? Autrement dit, est-ce que vous allouez un grand niveau d'énergie à votre travail ?

Non, je n'alloue qu'un niveau limité d'énergie à cette activité de covoiturage. Ce n'est quand même pas bien compliqué de conduire et de converser en même temps...

Dans quelle mesure êtes-vous motivé par votre travail ?

Le covoiturage me motive à double titre : rentabiliser mes voyages et tuer le temps de trajet en discutant avec mes passagers.

En quoi votre travail et la performance que vous réalisez vous satisfont-ils ?

Comme je n'ai jamais eu de commentaire négatif et que je ne pars jamais à vide, eh bien je suis assez content.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de votre entreprise ?

Pouvez-vous m'expliquer les raisons qui vous ont poussé à devenir indépendant et à travailler pour cette entreprise ubérisée ? Etait-ce plutôt par choix, par contrainte ou même par hasard ? Regrettez-vous cette décision ou bien êtes-vous satisfait de votre situation actuelle ?

Bah comme je t'expliquais au début : c'est un peu par hasard. Il se trouve que je fais des trajets hebdomadaires assez coûteux, que je voyageais toujours à vide et qu'on m'a parlé de cette plateforme. Donc je me suis dit qu'on pouvait joindre l'utile à l'agréable. Alors je me suis inscrit et je me suis vite rendu compte des avantages que ça m'apportait. J'ai d'ailleurs tout à gagner : les gens vont au même endroit que moi et à la même heure, et ils paient. C'est tout bônêf pour moi. Donc non je ne regrette absolument pas de faire ça, et j'ai bien l'intention de continuer tant que je ferai ces voyages professionnels.

Dimension affective (variables sociodémographiques + personnelles + emploi) :

Pouvez-vous me décrire vos origines sociales (âge, sexe, ethnie, type de famille, milieu social, éducation reçue, etc.) ? Dans quelle mesure vos origines ont-elles influencé votre volonté de devenir un indépendant ?

Alors mon père était professeur de lettres et ma mère était femme au foyer. Donc on peut dire que je viens de la classe moyenne. Cependant, il n'y a aucun lien entre mes origines sociales et le fait que je fasse du covoiturage. J'ai décidé de faire ça par moi-même parce que je me suis rendu compte que c'était financièrement intéressant. Mes parents n'ont rien à voir là-dedans. En plus, tu sais, à l'époque, on n'appelait pas ça du covoiturage et ça ne se faisait qu'entre amis ou en famille. On ne prenait pas d'inconnu comme ça en voiture. Ce truc-là, le covoiturage, c'est vraiment propre à notre époque je trouve. Le monde évolue et c'est sympa.

Concernant votre personnalité, pensez-vous être plutôt un leader ou un suiveur ? Un indépendant ou quelqu'un aimant travailler en groupe ? Êtes-vous plutôt averse aux risques ? Estimez-vous que vos réussites et échecs sont plutôt dus à vous-même ou à des causes externes (hasard, autrui, ...) ?

Je suis plutôt un leader. D'ailleurs, dans mon entreprise, je manage une équipe d'une dizaine de personnes. C'est un métier enrichissant et j'apprécie de pouvoir aider mes collaborateurs à s'améliorer. C'est ce côté où tu fixes des objectifs et tu aides les gens à les atteindre qui m'intéresse. Sur la question du travail, je dirais que je préfère travailler en groupe. La solitude, ça me va pas trop. C'est un peu morne plain. Avec un groupe il y a des idées différentes, des débats, des rires, des conflits aussi... Tout ça contribue à faire quelque chose de bien au final, alors que si on est tout seul on risque de s'ennuyer et de produire un travail moins objectif et moins creusé. C'est vrai qu'en y réfléchissant, c'est peut-être mon côté grégaire qui m'a incité à faire du covoiturage à côté de l'aspect financier. Si je suis plutôt averse aux risques ? Je ne prends pas des risques à tout-va mais j'aime bien en prendre un peu. Regarde, par exemple les passagers que je prends, rien ne dit qu'ils vont assurément me payer, ou m'embêter, ou dégrader ma voiture. C'est un petit risque, mais c'est un risque quand même d'embarquer des inconnus. Et sur ta question qui porte sur les réussites et les échecs, je dirais que généralement j'attribue les choses qui m'arrivent à moi-même. Certes, le hasard et les circonstances jouent. Pour autant, tu as toujours une petite part de responsabilité, et c'est important de l'assumer je pense.

Dans quelle mesure le management de l'entreprise ubérisée vous satisfait-il ? Estimez-vous être reconnu à votre juste valeur compte tenu de votre travail ? Votre salaire est-il en adéquation avec les efforts que vous accomplissez ? En quoi vous identifiez-vous aux objectifs cette entreprise ? Vous sentez-vous responsable d'une part des résultats de l'entreprise pour laquelle vous intervenez ? Considérez-vous que vous disposez de l'autonomie et des marges de manœuvre nécessaires ?

Honnêtement, je n'ai jamais eu de contact direct avec quelqu'un qui travaille chez BlaBlaCar. Je me suis contenté de m'inscrire sur la plateforme en suivant les consignes et les indications, et j'ai lu les conditions générales. C'est tout. Je n'ai jamais utilisé le chat en ligne. Donc je ne peux pas te parler du management de BlaBlaCar. De toute façon, ils n'ont pas à nous manager je pense. On se débrouille très bien tout seuls. Donc pareil pour tes autres questions, il n'y a pas d'histoire de reconnaissance ou de salaire à la hauteur des efforts accomplis. Chacun est libre de covoiturer ou pas, en inscrivant les informations obligatoires et en sachant qu'une commission de 20% sera prélevée sur chaque trajet. Sinon ça s'arrête là. On est totalement autonomes et indépendants. Et aussi je ne m'identifie pas aux objectifs de l'entreprise, d'abord parce que je ne les connais pas et ensuite parce que ça ne m'intéresse pas vraiment, et je ne me sens pas responsable d'une partie des résultats de l'entreprise parce que, je le répète, c'est une activité, pas un travail. Donc je ne suis pas engagé par rapport à l'entreprise si tu veux.

Dimension de continuité (coût d'opportunité + perspectives salariales + réseau et relations sociales) :

Dans quelle mesure avez-vous intérêt à rester indépendant ? N'y a-t-il pas un coût d'opportunité ? Si oui, où estimez-vous pouvoir trouver une opportunité ? Préférez-vous simplement un changement d'entreprise ubérisée ou bien devenir un salarié ?

J'ai intérêt à faire du covoiturage tant que je ferai les trajets entre Lyon et Clermont. Même si la commission augmente, ce que je n'espère pas, je continuerai à le faire car comme je te disais je suis toujours gagnant dans cette affaire-là. Un sou est un sou. 10 euros par trajet c'est toujours ça de pris. Après, par rapport à ta question sur le coût d'opportunité, je dirais que personnellement je ne connais pas de plateforme équivalente et concurrente de BlaBlaCar. Peut-être qu'il y en a, mais je connais pas. En tout cas, si jamais il y en a une qui existe, j'irai voir le montant de la commission et alors si elle est plus faible je pourrais toujours essayer pour voir ce que ça donne. En tout cas, si ta question porte sur mon attachement à BlaBlaCar, c'est pas du tout ça. Je reconnais que c'est pratique, mais j'éprouve pas de l'attachement pour cette entreprise. Si elle disparaît, ce sera dommage, mais tant pis, on va pas en faire une maladie quoi.

Comment envisagez-vous l'avenir dans votre situation d'indépendant ? D'après vous, vos perspectives salariales seraient-elles meilleures ailleurs ?

Bah j'envisage de continuer à covoiturer tant que la plateforme existera et tant que je ferai les trajets comme je te disais. Et pareil, je changerai de plateforme seulement si c'est plus avantageux sur le plan financier.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à vos collègues/concurrents ? Seriez-vous prêt à rester pour certains ou à partir à cause d'autres ? Certains de vos collègues pourraient-ils vous aider à trouver une autre opportunité ?

Je pense que la question se pose pas. Comme je t'ai dit au début je ne connais pas les autres conducteurs qui proposeraient éventuellement de faire les mêmes trajets que moi aux mêmes jours et aux mêmes heures. Peut-être qu'ils existent, je ne le sais pas et je m'en fiche. Pour fixer mon prix, j'ai juste fait confiance à celui que m'a proposé la plateforme la première fois que j'ai rentré mon trajet. Depuis, je m'y tiens. Donc voilà, je me concentre uniquement sur moi et ça m'intéresse d'aller me comparer en permanence. On est pas à la bourse quoi.

Dimension normative (partage des valeurs + contrat moral + fidélité organisationnelle) :

Quelles sont les valeurs de votre entreprise ubérisée ? Dans quelle mesure partagez-vous les valeurs de votre entreprise ? Estimez-vous contribuer à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental ?

Je n'en ai aucune idée. Là comme ça je dirais le partage et la solidarité puisque c'est l'essence même du covoiturage. Peut-être aussi la liberté puisque chacun est libre de fixer le prix de sa course et de choisir ses passagers/son conducteur. Mais sinon je ne sais pas. En tout cas, j'adhère totalement à ces valeurs-là. Et oui je pense contribuer à une entreprise responsable sur les plans social et environnemental. Déjà sur le plan social, je pense que le covoiturage renforce la sociabilité et les liens entre les gens au sein de la société. Ça favorise les rencontres, les échanges et les débats. Sur le plan environnemental, c'est vertueux aussi puisque le covoiturage permet de limiter le nombre de voitures qui circulent sur la route, ce qui réduit la pollution. Donc oui je pense participer et contribuer à un phénomène positif pour la société et l'environnement.

En quoi votre entreprise ubérisée contribue-t-elle à vous faire grandir ? Bénéficiez-vous régulièrement de coaching, de formations ou de séminaires ?

BlaBlaCar ne m'a jamais proposé quoi que ce soit en matière de formation ou de choses dans ce genre-là. D'ailleurs, je ne vois pas trop ce qu'ils pourraient dispenser comme formation. Ils proposent juste un chat en direct sur la plateforme au cas où on aurait une question ou un problème. Mais je ne l'ai jamais utilisé.

Dans quelle mesure vous estimez-vous redevable envers votre entreprise ubérisée ? Ressentez-vous une forme d'obligation de fidélité envers elle ? Comment concevez-vous le rapport avec votre entreprise donneur d'ordre (simple relation contractuelle ou plus) ? Ressentez-vous un sentiment de devoir envers l'entreprise pour laquelle vous intervenez ?

Alors comme je te disais tout à l'heure, je considère BlaBlaCar simplement comme un outil, pas comme une entreprise classique ou même une marque à laquelle je serais fidèle. C'est une plateforme bien construite, bien utile, mais ça s'arrête là. Je n'ai pas de vrai lien d'affection avec BlaBlaCar, et encore moins de sentiment d'obligation. Je veux dire par là qu'ils mettent leur plateforme à disposition et qu'en échange ils prélèvent une commission, donc c'est du donnant-donnant finalement, c'est pas un don. BlaBlaCar ne favorise pas le covoiturage gratuitement ou simplement pour ses retombées sociales et environnementales. Il faut avoir conscience que c'est un business pour eux. Donc pour cette raison, je ne me sens pas redevable. Par contre, s'ils ne prélevaient pas de commission, je pense que j'aurais une opinion différente. Mais là, non, aucun sentiment de devoir ou d'obligation.

Au global (comportement citoyen + productivité + fidélité) :

En quoi adoptez-vous un comportement productif à l'égard de votre entreprise ubérisée ?

Je n'adopte aucun comportement productif car d'abord je ne fais pas partie de cette entreprise, et ensuite je covoiture uniquement pour moi et mes passagers, pas pour l'intérêt de BlaBlaCar même si ça leur rapporte de l'argent.

Dans quelle mesure êtes-vous un indépendant modèle ? Autrement dit, comment coopérez-vous en faveur de votre entreprise ubérisée ?

J'essaie d'être un conducteur attentif, et un bon compagnon de route, c'est déjà bien. Après, si je suis un modèle, il faut demander à mes passagers ahahah. Et par rapport à ta question sur la coopération vis-à-vis de BlaBlaCar, la réponse est non. Je ne fais rien qui favorise la progression de BlaBlaCar, sauf le fait d'en parler à mes amis et d'utiliser moi-même la plateforme. Mais sinon je fais rien de spécial.

Comment envisagez-vous votre avenir vis-à-vis de votre entreprise ubérisée ? Allez-vous rester fidèle ?

Alors comme je te disais, j'utiliserai BlaBlaCar tant que j'en aurai l'utilité. Mais si je m'aperçois qu'une plateforme concurrente propose exactement la même prestation avec une commission plus basse, alors je risque de changer. Je veux dire par là que je suis pas prisonnier de la plateforme. J'ai signé aucun contrat. Je suis libre de faire ce que je veux. Et je choisis bien sûr ce qui est le plus intéressant pour moi.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

L'engagement... Euh, ce qui me vient tout de suite en tête, c'est l'engagement que j'ai pris lorsque je me suis marié avec ma femme il y a 20 ans ahahah. Du coup, si on en tire une définition, on pourrait dire que c'est le fait de faire une promesse à quelqu'un, une promesse de tout faire pour l'aider et de rester avec lui. Je ne suis pas sûr, j'espère que c'est à peu près ça. Si on extrapole sur la différence entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel, je dirais que le premier c'est lié à ta profession, c'est l'engagement professionnel quoi, et le deuxième bah ça doit être lié aux objectifs de l'entreprise, le fait qu'on s'identifie à eux ou pas, non ? Je crois que c'est un peu ce que tu m'as demandé tout à l'heure.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ?

Alors, sans être un spécialiste, je pense qu'il y a plusieurs éléments qui favorisent chacun des deux. Mais après il s'agit de les trouver ahahah. Euh pour l'engagement organisationnel, il s'agit peut-être des augmentations de salaire et de la façon dont l'entreprise manage ses collaborateurs, peut-être aussi ce qu'elle met à leur disposition en matière d'espace de travail et de détente. Il y a sûrement d'autres choses, mais là comme ça, ça me vient pas directement, il faudrait que j'y réfléchisse. Et sur l'engagement au travail, je dirais que ça dépend du boulot qu'on donne à faire à la personne, c'est-à-dire la division horizontale des tâches, et aussi le sens et l'impact de son travail. Je pense que si la personne s'aperçoit qu'elle fait un boulot utile et qu'en plus elle le fait bien, ça peut lui donner confiance et l'aider à progresser. Là encore, il doit y avoir d'autres choses, mais je ne pense pas à tout. Si je peux me permettre, je trouve que c'est une réflexion très intéressante, l'engagement au travail et organisationnel, notamment pour toi qui veut être manager comme tu m'as dit et moi qui le suis, parce que ça pourrait nous aider à mieux manager nos collaborateurs je pense.

Que pensez-vous de l'ubérisation ? Est-ce une opportunité ou un danger ? Qu'est-ce une entreprise ubérisée ? Comment fonctionne-t-elle ?

Ahah c'est drôle j'en parlais avec des amis autour d'un verre l'autre jour... parce que j'en ai un qui travaille chez Booking. Tu sais, c'est la plateforme qui te permet de réserver des nuits d'hôtels à des prix normalement moins élevés que le marché. Alors si je me rappelle de ce qu'on s'est dit, je pourrais définir l'ubérisation comme étant le fait de... euh le principe c'est de mettre en contact des clients avec des entreprises ou des indépendants, pour court-circuiter les relations classiques. En fait, l'ubérisation c'est créer des intermédiaires pour mettre en relation des gens qui ne se mettaient pas en relation auparavant ou pas de la même façon. Donc ça du coup je pense que c'est le *business model* des entreprises ubérisées, de faire cette mise en relation. Ça se rapproche beaucoup de BlaBlaCar finalement non ? Par contre, si tu veux parler du fonctionnement interne de ces entreprises, je n'en ai pas la moindre idée. Mon ami qui travaille chez Booking m'a juste dit que l'ambiance était plus cool mais que sinon c'était assez similaire aux entreprises classiques. Mais sinon je peux pas t'en dire plus, je n'ai jamais travaillé pour ce genre d'entreprises.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

Logiquement, un rôle central. Un rôle central parce que si on prend l'exemple de BlaBlaCar, je vois pas comment ça pourrait marcher sans une connexion Internet et les téléphones. C'est d'ailleurs pour ça que c'est pour récent. Avant, quand Internet n'existait pas et que les téléphones portables intelligents étaient peu répandus... bah on faisait seulement de l'auto-stop. En fait l'arrivée des nouvelles technologies a permis l'essor de l'ubérisation je pense. Ouais, c'est logique. C'est même magique quand on y pense ahahah.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Oui, totalement puisque BlaBlaCar en fait c'est basé sur l'économie collaborative, sur le partage, sur l'aide entre personnes. C'est d'ailleurs une super innovation ce truc-là. Je me rappelle, quand j'étais jeune, ça nous venait pas à l'idée de nous entraider comme ça, d'échanger des biens et des services. On aimait beaucoup plus posséder que partager. Mais bon, le monde change et là je crois que ça va pour une fois dans la bonne direction. Ça renforce les liens entre les gens et je crois que c'est important dans cette période troublée. Et pour la place par rapport à l'ubérisation, bah là aussi je dirais que c'est central. On a dit que BlaBlaCar, c'était une entreprise ubérisée et qu'elle était fondée sur l'économie collaborative, donc du coup on peut peut-être en déduire que c'est une caractéristique nécessaire... Après je sais pas si on peut généraliser. Mais en tout cas ça me semble vrai pour BlaBlaCar.

Pouvez-vous me parler de la *gig economy* ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

Ahah, un *gig* c'est un concert en anglais non ? C'est quoi le rapport du coup ? Ah ok l'économie des petits boulots. Euh je sais pas, je dirais oui et non. J'ai l'impression qu'il y a des entreprises ubérisées qui fonctionnent avec des gens qui font des petits boulots et d'autres non. Par exemple, moi, je considère pas que je fais un petit boulot mais que je participe à une activité pour BlaBlaCar. Les hôtels, via Booking, eux c'est un vrai boulot, pas un petit. Alors je sais pas... Mais en même temps peut-être un peu quand même. Parce que par exemple les livreurs de pizza, ça se rapproche un peu du petit boulot... Oui, donc ma réponse c'est oui et non, je dirais que les petits boulots c'est une caractéristique possible de l'ubérisation.

Aimeriez-vous travailler pour une entreprise traditionnelle (en tant que salarié) ? Si oui, pourquoi ? Qu'ont-elles de plus ou de moins que les entreprises ubérisées ?

Ah bah je travaille déjà pour une entreprise traditionnelle et je m'y sens très bien d'ailleurs. Je n'ai pas envie de changer. J'ai un poste responsabilisant et intéressant, des collègues sympathiques, et bon ça fait déjà 27 ans que je travaille là-bas, j'y ai fait toute ma carrière. Donc bon j'envisage de poursuivre là-bas. Le seul hic c'est que c'est à Clermont. C'est embêtant, mais je suis habitué à faire les trajets depuis Lyon, donc je m'en accomode. Si je voudrais aller dans une entreprise ubérisée ? Non, pas forcément. En fait je dis ça mais je ne sais pas. Comme je te disais, je ne sais pas trop comment ça fonctionne là-dedans. Et je ne prends pas de décision sans savoir. Il faudrait vraiment que je me renseigne pour savoir si ça vaut le coup. Mais comme je suis content de ma situation actuelle, je ne suis pas très motivé pour m'y intéresser ahahah.

Annexe 4 : Entretiens semi-directifs réalisés avec les consomm'acteurs engagés vis-à-vis de la communauté de marque Sosh

Entretien réalisé avec un père de famille consomm'acteur de Sosh

Date de l'entretien : 01/08/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, et.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des consommateurs ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts, l'intensité et la diversité de votre engagement vis-à-vis de la marque Sosh et de sa communauté virtuelle.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre âge ? Quelle est votre situation familiale ? Quelle est votre situation professionnelle ? A quelle classe sociale estimez-vous appartenir ?

Salut, je m'appelle X X. J'ai 55 ans et je suis employé administratif à la mairie de Paris. Je m'occupe des procédures diverses concernant les papiers d'identité, les mariages, etc.. Je suis marié depuis 32 ans, et j'ai 4 enfants qui ont entre 10 ans pour la plus jeune et 23 ans pour la plus âgée. Pour la classe sociale... bah classe

moyenne je pense. Ma femme est infirmière. Donc à deux on s'en sort bien, sans être aisé non plus... On n'a pas de maison de campagne quoi. Concernant Sosh, j'ai souscrit à une offre il y a un peu plus d'un an. Si tu veux, je peux te donner plus d'infos là-dessus. Ok, plus tard.

Êtes-vous plutôt quelqu'un de sociable ou préférez-vous la solitude ? Quels sont vos centres d'intérêt ?

Euh je suis plutôt quelqu'un de sociable je pense. D'ailleurs, c'est plutôt important dans mon métier puisque toute la journée je m'occupe des demandes des gens. Il y en a qui sont sympas, mais beaucoup sont énervés ou stressés. Donc faut savoir les gérer, rester cordial et faire preuve d'empathie. Donc ouais la sociabilité je pense que ça me caractérise. Mes centres d'intérêt ? Euh bah j'aime bien regarder la série Plus Belle La Vie. Je trouve que c'est assez représentatif de la société, donc je m'y retrouve quoi. Sinon, j'aime bien les jeux de société. Je joue souvent avec mes enfants, même si en grandissant ils ont de moins en moins envie.

Dans quelle mesure êtes-vous un utilisateur régulier d'Internet (combien d'heures par jour, etc.) ? Quels devices utilisez-vous pour aller sur Internet ?

Quand je suis à la maison, j'utilise pas mal Internet, c'est vrai. C'est très utile je trouve, que ce soit pour faire ses courses, regarder des vidéos, discuter gratuitement avec la famille qui est loin etc. En nombre d'heures... pfff... je dirais peut-être 1h30 par jour environ, mais le week-end ça peut être plus. En fait, ça dépend si mes enfants sont à la maison ou pas. Quand ils sont là, je préfère profiter d'eux. Quels devices ? Des appareils tu veux dire ? Ah bah presque uniquement sur l'ordinateur familial. C'est vrai que j'ai un Iphone, mais en fait je l'utilise pas beaucoup pour aller sur Internet, c'est surtout pour prendre des photos et appeler ma femme et mes enfants quand je suis en pause au boulot. Pour aller sur Internet, je préfère être posé et avoir un grand écran, c'est mieux pour en profiter je trouve.

Lorsque vous êtes sur Internet, à quelles activités vous adonnez-vous ? Des jeux vidéos ? Des vidéos ? Des articles ? Des chats sur des forums ?

Un peu de tout ça en fait... sauf les jeux vidéo c'est pas trop mon truc ça. Mais, plus précisément, je m'en sers pour faire mes courses au supermarché, que je vais ensuite récupérer au drive ; pour lire des articles dans différents journaux ; regarder des vidéos marrantes sur Youtube ; et aussi pour trouver des bons plans, notamment sur Leboncoin, avec ma femme on aime le principe, du coup on achète et on vend des trucs là-dessus. En parlant de bon plan, mon offre Sosh ça rentre là-dedans. En fait, si ça t'intéresse de savoir, alors que je me baladais sur je sais plus quel site, il y a eu une pub Sosh qui est apparue. J'ai trouvé que c'était marrant, tu sais avec leur slogan qu'on arrive pas à prononcer, alors du coup je suis allé sur leur site et là j'ai vu que leurs offres étaient vachement intéressantes par rapport à celles d'X et compagnie. J'ai visité aussi tout le site... y a même un forum et là j'ai vu pas mal de commentaires de gens comme moi qui disaient que c'était une belle affaire. Alors j'ai souscrit. Donc ouais c'est en me baladant sur Internet que j'ai découvert Sosh.

Partie 2 : Votre engagement à la marque ?

Pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous êtes allé chez Sosh ? Chez quel opérateur étiez-vous auparavant ? Pourquoi avoir changé ? Comment avez-vous découvert Sosh (publicité, bouche à oreille, parrainage, etc.) ? Quelle est l'offre à laquelle vous avez souscrit (forfait mobile ou forfait mobile + livebox) et depuis quand ? Qu'est-ce qui vous a séduit ?

Alors j'ai souscrit il y a un peu plus d'un an à l'offre qui combine forfait mobile + livebox. Elle est à 29,99 €. J'ai droit à 2h d'appels, j'ai les SMS illimités et j'ai 50 Mo d'Interne pour le téléphone. C'est vraiment beaucoup plus intéressant et adapté que l'offre que j'avais avant chez Bouygues. J'ai certes beaucoup d'Internet mobile mais c'est pas grave vu que je m'en sers pas. En plus, c'est sans engagement et sans frais si je veux changer. Bon c'est vrai que j'ai payé l'Iphone plus de 300 €... Mais malgré tout c'est rentable je trouve. Donc si je reprends tes questions, je suis allé chez Sosh parce que j'ai trouvé qu'il y a un meilleur rapport qualité/prix et parce que l'offre que j'ai déniché est plus adaptée à mes besoins que celle que j'avais chez Bouygues qui était plus chère et qui comportait des trucs dont j'avais pas besoin. Donc je payais plus cher alors que ça me correspondait moins. Et comme je t'ai dit, j'ai découvert cette offre en surfant sur Internet.

Dimension « capacité d'innovation » (production de solutions nouvelles, utiles et adaptées aux besoins des clients + crédibilité) :

Dans quelle mesure la marque Sosh propose-t-elle des offres innovantes par rapport à celles des concurrents (et notamment votre ancien opérateur) ? En quoi l'offre que vous avez choisie est plus adaptée à vos besoins que votre ancienne offre ? Existe-il aussi des inconvénients ?

Je sais pas vraiment si c'est vrai, mais je trouve qu'il y a plus de diversité au niveau des offres, c'est-à-dire qu'on a pas à choisir entre un forfait ou un autre, mais entre 4 au moins. Donc ça déjà ça m'a plu, il y a ce côté un peu personnalisé, diversifié de l'offre. Sinon après dans le contenu, c'est assez classique puisque tu as un forfait pour ton téléphone et une box Internet pour la maison. Le seul truc qui change, c'est sur les quantités proposées. En gros, chez Bouygues, ils me proposaient soit un forfait très limité, soit un forfait énorme. Donc c'était soit tout, soit rien. Assez embêtant quoi. Là c'est beaucoup plus modulé. Et du coup c'est adapté à mes besoins parce que comme je t'ai dit, je n'utilise pas l'Internet mobile. Et pour le forfait, j'appelle toujours 2 ou 3 min pas plus par appel, je préfère les SMS, donc là aussi ça me va. En fait, le package qui me convient bien. Le seul inconvénient par contre c'est que, comme je te disais, j'ai dû payer l'Iphone plein pot car ils ne proposent pas de rabais lors de la prise du forfait, contrairement à Bouygues. Mais là encore ça me correspond parce que généralement je garde mon téléphone pendant plusieurs années avant de le changer, donc je rentabilise.

L'offre Sosh est une offre plutôt low-cost. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec cette affirmation ? De plus, dans quelle mesure faites-vous confiance à Sosh pour assurer techniquement son offre à court/moyen/long terme (car qui dit low-cost, dit souvent service moins performant ou de moindre qualité) ?

Je suis moyennement d'accord. En fait, d'un côté, c'est vrai parce qu'aujourd'hui un forfait avec 2h d'appel c'est rien. Les gens passent des heures au téléphone... Pareil pour l'Internet mobile, tous les jeunes regardent des vidéos sur Youtube toute la journée... Donc ça fait un peu ric-rac comme forfait. D'un autre côté, c'est pas vrai, et là je réponds aussi à ta deuxième question, parce qu'en me renseignant j'ai appris que Sosh était une marque d'X, et donc qu'en fait en souscrivant à une offre Sosh on bénéficiait du réseau X. Franchement, X c'est premium. Je n'ai jamais souscrit chez eux parce que je trouve que les prix sont trop élevés, mais j'ai toujours entendu dire que leur réseau était très bon vu que c'est anciennement France Télécom. Donc du coup, je me suis dit que souscrire à une offre pas chère et adaptée avec en plus le réseau solide d'X, c'était vraiment une bonne affaire. Donc oui j'ai confiance dans Sosh pour assurer techniquement son offre.

Dimension « orientation client » (compréhension et satisfaction des clients, attention tournée vers eux + bienveillance) :

En quoi Sosh se différencie-t-elle de votre ancien opérateur dans sa relation-client ? Est-ce que Sosh vous contacte pour connaître votre niveau de satisfaction, savoir si vous avez des questions ou pour vous proposer une autre offre ? Est-ce que vous-même avez essayé de les contacter ? Si oui, comment la discussion s'est-elle passée ?

Je trouve que Sosh est assez moderne dans ce domaine. En fait, quand j'étais chez Bouygues, on m'a contacté une seule fois au bout de trois mois pour savoir si j'étais satisfait de mon offre et c'est tout. Autrement, rien. Alors que chez Sosh, c'est assez régulier, à peu près tous les deux mois. Et c'est pas simplement pour connaître mon niveau de satisfaction. Le ou la conseiller(e) m'appelle pour savoir si j'ai des questions, si j'ai besoin de quelque chose. J'ai vraiment l'impression qu'ils veulent faire du bon travail. Bien sûr c'est intéressé, mais malgré tout c'est une vraie attention portée au client. On est pas lâché dans la nature une fois qu'on a payé. Si j'ai essayé de les contacter ? Oui, ça m'est arrivé une fois. On est partis en vacances à Rome et je voulais savoir comment ça se passait à l'international. Donc je me suis rendu sur le tchat en ligne et un conseiller m'a tout de suite répondu. C'était simple et efficace.

Considérez-vous que Sosh se préoccupe réellement de votre satisfaction ? Et par rapport à votre ancien opérateur ? Iriez-vous jusqu'à dire que Sosh est attentionnée à votre égard ?

Oui, tout à fait. Je suis d'accord pour dire que Sosh se préoccupe de ma satisfaction. C'est ce que je disais juste avant : le fait qu'ils m'appellent comme ça régulièrement, ça montre que c'est pas du pipo, ils sont vraiment attentifs à ma satisfaction. Je trouve que c'est une grande différence par rapport à Bouygues qui appelait une fois pour la forme, et puis c'est tout. Alors que là il y a un vrai effort et une vraie démarche, c'est ça que j'apprécie. Donc oui, on peut dire que Sosh est attentionnée à mon égard.

Iriez-vous jusqu'à dire que Sosh vous considère plus comme un membre de sa famille que comme un client ?

Ahahah c'est drôle. Non, je pense qu'il ne faut pas abuser non plus. C'est vrai qu'ils développent une relation-client qui est assez forte et qu'ils cherchent à te montrer que c'est important pour eux que tu sois bien avec ton offre. Mais il ne faut pas se voiler la face. Je sais très bien que leur but au final, c'est de garder le plus de clients possibles et d'en faire de nouveaux. Ils font du business, pas de la charité. C'est juste qu'ils investissent plus que les autres sur l'attention portée au client. Mais je reste un client. Je ne me considère pas comme un membre de leur famille, et eux non plus d'ailleurs ne le pensent pas je crois.

Dimension « réflexe de marque » (intégration dans l'univers de détermination du client + lien affectif) :

Compte tenu de votre expérience client chez Sosh, considérez-vous que Sosh soit devenu un réflexe pour vous ? Dans quelle mesure vous-identifiez à la marque Sosh ? En quoi cette marque vous ressemble-t-elle et en quoi lui ressemblez-vous ?

Si tu entends par réflexe que je sois devenu fidèle à Sosh et que je n'envisage pas de les quitter, oui, c'est tout à fait ça. Je suis totalement satisfait de ce que j'ai, donc je vois pas pourquoi je changerais. On ne change pas une équipe qui gagne ahahah. Sur l'identification à Sosh, je dirais aussi que oui. En fait, pour moi, cette marque connote la praticité, l'adaptation et la sympathie. Donc déjà c'est ce que je recherchais pour mon offre. Mais au-delà c'est vrai que ça me ressemble pas mal en fait car dans mon boulot il faut toujours que je m'adapte aux demandes des clients pour les comprendre, que je sois sympa avec eux et que j'essaie d'être efficace. Donc c'est pas faux de dire que cette marque et moi, on se ressemble. C'est marrant parce que j'y avais pas pensé avant, mais maintenant que tu le dis c'est vrai que c'est frappant ahahah. C'est peut-être pour ça que je suis allé chez eux au final, parce que sans m'en rendre compte j'ai compris que c'est ce qui me fallait parce que ça me correspondait.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à la marque Sosh ? Êtes-vous plus lié à la marque ou à son offre, ou les deux ? Si demain, une offre commerciale plus compétitive se présentait chez un autre opérateur, quitteriez-vous Sosh ? Si oui/non, pour quelles raisons partir/rester ?

Ah bah je suis très attaché à la marque Sosh, pour toutes les raisons que je t'ai données avant. Euh je dirais que je suis autant lié à l'offre qu'à la marque parce qu'en fait ça va ensemble. Si tu veux, j'associe l'offre à la marque parce que c'est elle qui commercialise l'offre. Oui, voilà, c'est une assimilation. Donc comme je considère l'offre comme pratique, adaptée et sympa, eh ben j'attribue ces mêmes qualités à la marque. Donc ouais je suis attaché autant à la marque qu'à l'offre. Euh pour que je quitte Sosh, il faudrait vraiment me faire une offre qui peut pas se refuser. Je t'ai dit au début que le seul inconvénient que j'ai connu chez Sosh, c'était d'avoir dû payer mon iPhone au prix fort. Certes, je l'ai rentabilisé comme je t'ai dit, mais bon ça reste une somme importante quoi. Donc pour que je quitte Sosh, il faudrait que le concurrent me propose au moins la même offre en matière de contenu et de prix par mois, mais qu'il me fasse un geste commercial sur l'achat du téléphone. C'est seulement là que je pourrais me laisser tenter. Mais avant de partir, j'irais quand même vérifier ce que les gens disent à propos du service client. Parce que ça m'étonnerait que ça soit aussi bien que chez Sosh... Donc ouais, il y a peu de chances que je parte.

Dimension « responsabilité sociale » (générer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes et remplir des obligations sociétales + honnêteté) :

Comment percevez-vous l'impact de Sosh sur son environnement ? Considérez-vous que Sosh est une marque ayant une influence sur les plans social et environnemental ? Si oui, pourquoi ? Qu'est-ce qui la différencie des autres opérateurs ?

L'impact de Sosh ? Je dirais qu'il est économique et social parce que Sosh propose des offres plus intéressantes financièrement. Ça peut permettre à des gens qui n'ont pas beaucoup d'argent de pouvoir se payer un forfait. Alors oui tu me diras, il y a Free. Mais j'ai entendu beaucoup de critiques à propos de leur réseau, et il paraît que leur service client est nul. Donc ça vaut pas forcément le coup. Là, au moins avec Sosh, t'as une offre abordable avec un super réseau et un super service. Et les autres opérateurs, comme Bouygues, X ou SFR, bah pour moi c'est réservé aux gens qui ont de l'argent quoi. Mais c'est pas forcément un gage de meilleur service comme je te disais. L'impact environnemental ? Ça, je vois pas. Non, je vois pas pourquoi Sosh aurait un impact environnemental.

Dans quelle mesure le discours de la marque Sosh est-il empreint d'honnêteté ? Le discours « cool et décalé » est-il seulement une image commerciale ou bien un véritable état d'esprit propre à cette marque ?

Oui, c'est un peu ce que je te disais tout à l'heure. Tout est pensé en fait. L'attention qu'ils portent, et leur discours « cool et décalé » comme tu dis, c'est effectif car ça se vérifie. Mais c'est sûr qu'ils font ça pour se différencier des autres opérateurs et faire plus d'argent. Donc oui c'est un état d'esprit propre à cette marque. Mais on peut dire que c'est le business qui s'accommode de la politesse.

Au global (niveau d'engagement à la marque) :

Au final, estimez-vous que vous êtes pleinement engagé vis-à-vis de la marque Sosh ?

Oui, je pense que je peux dire que je suis pleinement engagé vis-à-vis de la marque Sosh. Parce que j'aime cette marque et l'offre qu'elle m'a proposé, et j'apprécie l'attention qu'ils me portent. Et aussi parce que j'ai l'intention de rester longtemps je pense.

Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie que vous êtes très peu engagé et que vous iriez chez un concurrent s'il se présentait, et 5 signifie que vous êtes très engagé et que vous êtes très attaché à Sosh, où situez-vous votre engagement ?

Je dirais entre 4 et 5. Même plutôt 5 en fait car je sais pas si un opérateur aura la capacité de faire une meilleure offre tout en proposant les mêmes avantages que Sosh.

Pensez-vous rester encore de nombreuses années chez Sosh et conseiller cette marque à vos proches ?

Oui, plusieurs années ça s'est sûr. Comme je te disais, tant qu'on me fera pas une meilleure offre avec tous les avantages existants. Mais ça, franchement, je vois pas comment ça pourrait être possible. En attendant, oui je reste. Et oui, je conseille la marque à ma famille et à mes amis. Je vais pas non plus faire de la pub. Mais si on aborde le sujet, oui, je dirais que Sosh c'est super.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de la communauté de marque ?

Comment définiriez une communauté de marque ? Comment fonctionne-t-elle ? Le fait que Sosh dispose d'une communauté en ligne a-t-il joué un rôle dans votre choix d'aller chez Sosh ?

Une communauté de marque ? Euh... je sais pas vraiment. Si on part du mot communauté, ça désigne un groupe de personnes. Donc si c'est avec une marque, c'est un groupe de gens qui se regroupent autour d'une marque. C'est à peu près ça ? Ok ! Ah ouais c'est le forum en ligne sur le site de Sosh quoi. Euh comment ça fonctionne... bah je dirais que les gens abonnés et non abonnés discutent entre eux à propos de la marque et des offres. Par exemple, ils se donnent des bons tuyaux et ils s'entraident s'ils ont des questions. Ça contribue à créer un socle de clients solides, et j'imagine que la marque observe attentivement ce qui s'y dit.

Oui, bien sûr, que ça a influencé mon choix. Je crois que je te l'ai dit avant : je suis allé voir ce qui se disait à propos du service client pour être sûr de pas faire un mauvais choix. Donc comme ce que j'ai lu m'a rassuré, j'ai franchi le pas.

Ce que vous apporte la communauté de marque :

Dans quelle mesure suivez-vous Sosh sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) ? Est-ce que vous posez des questions, likez ou commentez des publications ?

Alors je ne suis pas vraiment Sosh sur les réseaux sociaux. Ces trucs-là, je suis un peu vieux pour y être addict ahah. J'utilise seulement Facebook, et c'est juste pour parler de temps en temps avec de la famille ou des amis qui habitent loin. Sinon je m'en sers pas.

Dans quelle mesure lisez-vous les newsletters envoyées par Sosh ? Participez-vous à des événements offline organisés par la marque ?

Les newsletters, je les lis toujours parce que dedans ils te glissent, donc je me dis que ça peut toujours être intéressant. Personnellement, je n'ai jamais changé quoi que ce soit dans mon contrat depuis que je suis Sosh, mais je regarde quand même on sait jamais. Si je peux gratter un peu, c'est toujours ça de pris. Non je participe à aucun événement, je ne suis même pas sûr que ça existe en fait.

Dans quelle mesure utilisez-vous le service de chat en ligne avec les conseillers Sosh ? En quoi le forum d'entraide vous est-il utile ?

Oui, comme je t'ai dit, lorsqu'on est partis à Rome avec ma femme et mes enfants, j'ai utilisé ce chat pour connaître les conditions à l'international. Donc ils m'ont répondu immédiatement et m'ont donné le coût du *roaming*. C'était très bien, j'ai trouvé. C'est vraiment pratique ce genre de truc. Ça aussi, ça n'existait pas à l'époque où j'étais chez Bouygues. Et par rapport au forum d'entraide, ça m'a été utile pour souscrire à Sosh. Mais sinon je ne m'en suis pas beaucoup servi vu que je suis content de ce que j'ai.

Ce que vous apportez à la communauté de marque :

Contribuez-vous à apporter de nouveaux membres à la communauté ? Avez-vous déjà utilisé le bon plan « parrainage » ?

Oui, je crois ahahah. En fait, j'ai mon fils aîné qui a pris un forfait mobile après que je lui ai montré à quel point j'étais content d'être passé chez Sosh ahahah. Du coup, il m'a rejoint quoi. Je leur ai amené un nouveau client. Et je pense que lui aussi va rester car il a l'air satisfait. Le « parrainage », oui j'ai vu ça. Mais malheureusement c'était trop tard. Mon fils avait déjà souscrit quand j'ai vu que ça existait. C'est dommage mais tant pis. Mais bon je finirai bien par trouver un autre cobaye pour en profiter ahahah.

Dans quelle mesure aidez-vous les autres membres de la communauté (forum d'entraide, etc.) ? Donnez-vous des idées nouvelles sur l'espace dédié à cet usage sur le site de Sosh ?

Euh... pour être honnête je n'aide pas vraiment. C'est vrai que je devrais parce que les commentaires que j'ai lus sur ce forum qui m'ont incité à aller chez Sosh. Donc je pourrais peut-être moi aussi donner mon ressenti sur ce forum pour aider d'autres gens qui s'interrogent à y voir plus clair. Oui, tu m'as donné une bonne idée là, tiens ahah. Sur l'espace à idées ? Non, pareil, je ne m'investis pas vraiment mais c'est vrai aussi que je pourrais le faire, comme pour le forum. Ouais, faudra que je vois ça.

Dans quelle mesure avez-vous déjà joué les cobayes pour Sosh ? Vous êtes-vous déjà porté volontaire pour tester des offres ou des produits (voir site) ?

Ah tu veux parler des trucs qui te proposent de tester ? J'en vois à chaque fois dans les newsletters qu'ils m'envoient. Euh bah en fait j'ai jamais essayé. Je reconnais que ça a l'air toujours intéressant, mais j'ai jamais franchi le pas. Je me suis toujours contenté de ce que j'avais. Mais c'est vrai qu'il faudrait que j'essaie. Décidément, tu m'en donnes des bonnes idées toi ahahah.

Au global (niveau d'engagement vis-à-vis de la communauté) :

Au final, considérez-vous que la communauté Sosh vous apporte plus ou moins que ce que vous lui apportez ?

Tout compte fait, je me rends compte à travers tes questions que c'est plutôt Sosh qui m'apporte plus que moi je lui apporte. Alors je paie mon offre tous les mois quand même hein. Faut pas pousser Mémé dans les orties non plus ahahah. Mais c'est vrai qu'au niveau de la relation client, ils m'apportent plus d'attention que moi je m'investis sur leur forum ou leur boîte à idées. Je reconnais que je suis davantage un client passif qu'actif.

Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant le niveau minimum de satisfaction et 5 le niveau maximum, à combien évaluez-vous votre niveau de satisfaction par rapport à la communauté Sosh (disponibilité des conseillers, ergonomie de la communauté, sympathie des membres, etc.) ?

Pareil que pour l'autre question à échelle, je dirais aussi entre 4 et 5. Les conseillers sont très attentifs et toujours disponibles, et l'existence de ce forum et les commentaires qui étaient dedans m'ont convaincu de venir. La communauté... je m'y implique pas trop comme tu vois, mais si elle est comme le reste, ça doit être bien.

Dans quelle mesure allez-vous vous impliquer davantage dans la communauté Sosh à l'avenir ?

Bah tes questions viennent de m'éclairer un peu. Je viens de me rendre compte que finalement je faisais pas ce qui m'avait permis de faire mon propre choix, c'est-à-dire laisser des commentaires pour montrer ce qu'on pense de l'offre et de la marque. Donc je pense qu'à l'avenir je vais au moins laisser quelques commentaires sur le forum, et peut-être donner quelques idées d'amélioration si j'en ai.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement à la marque et l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque ?

Euh bah je me suis engagé avec ma femme lorsqu'on s'est mariés. C'est un peu ça non ? Ahahah. Euh, plus sérieusement, l'engagement c'est le fait de se vouer corps et âme à quelque chose, à une cause par exemple. Je pense que c'est ça, ouais. Entre l'engagement à la marque et l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque ? Je dirais que l'engagement à la marque, ça dépend des offres que te propose cette marque, sa relation avec le client aussi. Et l'engagement à la communauté de marque, c'est davantage lié au fait que t'es déjà client et que tu milites, si on peut dire, pour la marque, en même que tu lui poses des questions ou que tu lui suggères des améliorations.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement à la marque et l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque ?

Oula, c'est compliqué ça. Euh pour l'engagement à la marque, bah je vais m'inspirer de ma propre expérience pour répondre. Ça doit être le fait que la marque prenne soin de toi et qu'elle te propose des offres pratiques et adaptées à tes besoins. Quant à l'engagement à la communauté de marque... bah je pense qu'il faut déjà qu'il y ait un engagement à la marque avant et il faut aussi que la marque crée les moyens pour que cette communauté voit le jour comme un forum par exemple.

Qu'est-ce que l'ubérisation ? Qu'en pensez-vous ? Est-ce une opportunité ou un danger ?

L'ubérisation... bah c'est Uber quoi. C'est de la mise en relation non ? Avec des chauffeurs de VTC et des clients. Donc après c'est pas toujours des chauffeurs, mais ça peut être des indépendants je crois. Ce que j'en pense ? Bah c'est bien je trouve. Ça permet à ces indépendants de trouver plus facilement des clients. Après, la question de l'opportunité et du danger ça se discute. Je lis pleins d'articles qui sont critiques sur ce truc-là parce que ça crée une concurrence déloyale avec les acteurs existants. Alors au final je sais pas trop. Ça a du bon et du moins bon.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

Euh bah ça doit être plutôt important parce que les entreprises du type d'Uber qui font de la mise en relation fonctionnent uniquement par Internet je crois. Donc c'est leur support exclusif si on peut dire. J'espère que c'est ça et que je dis pas de bêtises.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Oui, je pratique on va dire. En fait, j'utilise de temps en temps, mais c'est rare, BlaBlaCar quand je vais voir ma sœur qui habite à Lille. C'est sympa comme concept je trouve et puis ça me paie le péage sur l'autoroute, encore un moyen de faire des économies ahah. Dans l'ubérisation, je pense que c'est important aussi comme élément. L'économie collaborative, c'est le fait de partager, de se mettre en relation... donc c'est le principe de l'ubérisation si je ne me trompe pas.

Pouvez-vous me parler de la *gig economy* ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

De la quoi ? Je suis désolé, je suis pas anglophone. Ah ok l'économie des petits boulots. Tu me demandes en fait si les gens qui font des petits boulots font partie de l'ubérisation ? Alors je pense plutôt que c'est vrai. J'ai lu un article il y a pas longtemps sur Deliveroo, la société qui fait travailler les livreurs en vélo et qui a décidé de revoir leur rémunération. C'est vraiment dégueulasse, soit dit en passant. Bah pour moi, ce travail de livreur, c'est plus un petit boulot qu'un vrai travail. Donc si ces livreurs n'existaient pas, Deliveroo n'aurait pas d'activité. Après est-ce que toutes les entreprises de type Uber reposent sur des gens qui font des petits boulots, ça j'en suis pas sûr.

Dans quelle mesure retrouve-t-on le phénomène de l'ubérisation dans la communauté de marque Sosh ?

Euh... bonne question ahahah. Si on repart des éléments sur lesquels tu m'as interrogé, je dirais que les nouvelles technologies sont présentes puisque Sosh n'est disponible qu'en ligne. Sur la question de l'économie collaborative, c'est peut-être un peu le cas aussi avec le forum où les clients peuvent parler entre eux et s'échanger des infos. Par contre les petits boulots je vois pas trop. Il y a que Sosh et ses clients quoi, il n'y a pas d'indépendants à côté qui sont mis en relation avec les clients. Si tu veux parler de mise en relation, c'est seulement de client à client via la communauté de marque alors. Il me semble que c'est ça.

Entretien réalisé avec un jeune homme consomm'acteur de Sosh

Date de l'entretien : 03/08/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, et.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des consommateurs ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts, l'intensité et la diversité de votre engagement vis-à-vis de la marque Sosh et de sa communauté virtuelle.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre âge ? Quelle est votre situation familiale ? Quelle est votre situation professionnelle ? A quelle classe sociale estimez-vous appartenir ?

Bonjour. Je m'appelle X X. J'ai 20 ans. Je suis célibataire, en colocation, à Lyon. Et je suis étudiant à Epitech, en informatique. Et du coup, étant encore en études, je pense appartenir à la CSP de mes parents, donc Cadres et Professions Intellectuelles Supérieures. Donc classe moyenne.

Êtes-vous plutôt quelqu'un de sociable ou préférez-vous la solitude ? Quels sont vos centres d'intérêt ?

Bah du coup je suis plutôt quelqu'un de sociable. J'ai pas de problème dans mes relations, dans mon relationnel avec les gens. Par contre je suis assez individualiste dans le sens où, voilà, j'ai mes propres projets, mes propres passions et puis j'aime bien consacrer du temps à ça aussi. Et du coup j'aime bien qu'on respecte aussi ce que je veux, mes passe-temps. Voilà. Quels sont mes centres d'intérêt ? Alors du coup l'informatique, les jeux vidéo, les jeux de rôle, le théâtre, le cinéma, et puis les jeux de société.

Dans quelle mesure êtes-vous un utilisateur régulier d'Internet (combien d'heures par jour, etc.) ? Quels devices utilisez-vous pour aller sur Internet ?

Alors combien d'heures par jour sur Internet ? Mmmhhhh... sûrement beaucoup ahahah. En moyenne, on va dire 5 heures, 6 heures. J'y vais surtout sur l'ordinateur parce que j'aime bien consulter Internet quand je suis chez moi et que j'ai le temps. Donc surtout avec l'ordinateur. Après évidemment, avec le téléphone pour toutes sortes d'utilités : GPS, dès que j'ai besoin d'un renseignement, pour consulter mes mails, ... Voilà.

Lorsque vous êtes sur Internet, à quelles activités vous adonnez-vous ? Des jeux vidéo ? Des vidéos ? Des articles ? Des chats sur des forums ?

Alors, de tout. Je vais préciser. Donc oui effectivement jeux vidéo en grande partie, mais également réseaux sociaux. Jeux vidéo et réseaux sociaux, c'est les deux plus grosses utilités, loin devant. Dans réseaux sociaux, j'inclus tout ce qui est réseaux sociaux, partage d'articles, interactions, ... enfin voilà tout ça quoi. Après, aussi pour les achats en ligne, troisième utilité. Donc achats de toutes sortes, mais pas mal d'appareils informatiques et de jeux vidéo effectivement. Après, ouais aussi regarder des vidéos, des films, Netflix, tout ce qui est vidéos à la demande, Youtube. Après, toutes les utilisations quotidiennes d'Internet, tout ce qui est consultation de comptes, consultation de mails, Skype avec des amis. Voilà quoi.

Partie 2 : Votre engagement à la marque ?

Pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous êtes allé chez Sosh ? Chez quel opérateur étiez-vous auparavant ? Pourquoi avoir changé ? Comment avez-vous découvert Sosh (publicité, bouche à oreille, parrainage, etc.) ? Quelle est l'offre à laquelle vous avez souscrit (forfait mobile ou forfait mobile + livebox) et depuis quand ? Qu'est-ce qui vous a séduit ?

Alors je suis allé chez Sosh parce que du coup ça vient d'X qui est l'opérateur historique de la France. C'est une marque qui du coup est de qualité puisque c'est X qui possède les réseaux, qui les entretient et qui les maintient. Donc du coup il y a moins de risques de défaillances du réseau, du forfait. En plus, c'est eux les leaders du marché. Et puis également, je suis pas mal ce qu'ils font, comme par exemple des objets connectés, voilà, ce qu'ils proposent sur les objets connectés, les forfaits, les téléphones qu'ils vendent, l'évolution de leurs magasins. Oui, aussi, X, c'est les seuls qui ont des boutiques physiques où on peut consulter. En soi, les boutiques d'X servent pour les téléphones que t'achètes, même si tu vas chez Sosh. Alors effectivement au niveau du forfait, c'est pas les boutiques X. Par exemple, par rapport à un forfait Free ou autre, on a quand même accès à des boutiques. Alors que Free, ils n'ont quasiment pas de boutique en France, donc tu ne peux pas du tout aller en magasin. Alors que Sosh, vu que c'est une marque d'X, on peut quand même aller en boutique pour demander des informations et des choses comme ça. J'étais chez X avant d'aller chez Sosh. Et j'ai changé par rapport au prix surtout parce que du coup Sosh c'est, je crois, arrivé après Free qui a cassé les prix. Et du coup, Sosh, c'est une réponse à l'arrivée de Free. Et du coup, Sosh, c'était un bon compromis au niveau rapport qualité/prix en fait. Comment j'ai découvert la marque ? Bah justement, quand Free est arrivée sur le marché pour casser les prix, j'ai hésité à changer de forfait et quand j'ai vu que Sosh est arrivée, bah du coup je me suis renseigné sur les forfaits Sosh, et je me suis dit que c'est ce qui me correspondrait le mieux. En plus, la période où Sosh est arrivée, c'est celle où j'étais adolescent, à un moment où je devais plus m'assumer tout seul et où donc du coup je me suis renseigné pour avoir le forfait qui avait le meilleur rapport qualité/prix par rapport à moi et à mes économies. L'offre à laquelle j'ai souscrit ? C'est celle qui est à 44,99 euros par mois qui comprend une box et un forfait avec appels et SMS/MMS illimités + 20 Go d'Internet mobile.

Dimension « capacité d'innovation » (production de solutions nouvelles, utiles et adaptées aux besoins des clients + crédibilité) :

Dans quelle mesure la marque Sosh propose-t-elle des offres innovantes par rapport à celles des concurrents (et notamment votre ancien opérateur) ? En quoi l'offre que vous avez choisie est plus adaptée à vos besoins que votre ancienne offre ? Existe-il aussi des inconvénients ?

Euh... l'innovation de Sosh, c'est surtout qu'on peut souscrire sans engagement et qu'on peut partir quand on veut si on le souhaite et sans frais. L'offre de Sosh est plus adaptée ? Bah ça du coup c'est un peu ce que j'ai dit par rapport au fait que je dois m'assumer tout seul et que du coup il fallait que je prenne une offre qui était un peu plus dans le rapport qualité/prix que dans le haut de gamme. Et du coup ça tombait pile poil. Et aussi moi vu que j'aime bien l'informatique, que je suis quelqu'un de connecté qui avance en même temps que son temps, j'ai besoin d'une offre où le réseau fourni est de qualité. Donc Sosh, c'est moderne quoi. Est-ce qu'il y a quand même des inconvénients ? Oui, contrairement à X où lorsqu'on prend un forfait et qu'on s'engage à rester deux ans par exemple, on a un rabais de 50% sur le prix d'achat du téléphone... eh bien ce rabais n'existe pas chez Sosh.

L'offre Sosh est une offre plutôt low-cost. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec cette affirmation ? De plus, dans quelle mesure faites-vous confiance à Sosh pour assurer techniquement son offre à court/moyen/long terme (car qui dit low-cost, dit souvent service moins performant ou de moindre qualité) ?

Bah justement je dirais que l'offre de Sosh est low-cost dans le sens où le but c'est quand même de diminuer ses coûts. Mais je dirais pas qu'elle est bas de gamme parce que les offres, ça reste quand même des bonnes offres. Du coup, ce serait low-cost mais moyenne gamme. Oui, j'ai confiance en Sosh parce qu'ils utilisent le réseau X. Du coup, il n'y a pas de meilleure réceptivité en France. En plus, sur le long terme, c'est un réseau qu'X va développer. Vu que c'est une entreprise privée, leader du marché, bah du coup ils vont développer le réseau qui va être de plus en plus performant, et donc sur le long terme c'est prometteur pour Sosh. Voilà, quoi.

Dimension « orientation client » (compréhension et satisfaction des clients, attention tournée vers eux + bienveillance) :

En quoi Sosh se différencie-t-elle de votre ancien opérateur dans sa relation-client ? Est-ce que Sosh vous contacte pour connaître votre niveau de satisfaction, savoir si vous avez des questions ou pour vous proposer une autre offre ? Est-ce que vous-même avez essayé de les contacter ? Si oui, comment la discussion s'est-elle passée ?

Je ne vois pas en quoi Sosh se différencie d'X sur ce point-là puisque là au contraire c'est plutôt X dont c'est le point fort vu qu'X c'est le haut de gamme... et bah en général en tant que client, t'es mieux reçu quand t'es un client X que quand t'es un client Sosh. Donc au niveau de la relation-client, là c'est plutôt un inconvénient. Est-ce que Sosh me contacte ? Euh bah je crois que ça m'est déjà arrivé, ouais, il me semble. Est-ce que j'ai essayé de les contacter ? Euh non parce que moi tout ce que j'ai, enfin ce que j'ai chez eux, ça me va. J'ai jamais eu de problème, donc voilà.

Considérez-vous que Sosh se préoccupe réellement de votre satisfaction ? Et par rapport à votre ancien opérateur ? Iriez-vous jusqu'à dire que Sosh est attentionnée à votre égard ?

Est-ce que Sosh se préoccupe de ma satisfaction ? Euh jusqu'à maintenant je ne me posais pas la question puisque j'étais satisfait. Donc bah j'aurais tendance à dire que oui puisque de toute façon je suis pas insatisfait. Du coup, j'ai pas eu un manque d'information ou de quoi que ce soit. J'aurais tendance à dire qu'il y a que le résultat qui compte quoi. Et par rapport à X ? Bah pour être déjà allé dans des boutiques X, oui. X se préoccupe réellement de ta satisfaction, ne serait-ce déjà parce qu'ils mettent pas mal la pression sur les vendeurs. Genre à la fin de chaque vente, il y a quelqu'un qui t'appelle pour que tu donnes une note, pour que tu dises si le vendeur que t'as eu, il était bien ou très bien. Et eux, tout ce qu'ils retiennent, c'est très bien. Et puis, du coup, les vendeurs font tout pour être les meilleurs possibles. Et puis de toute façon, ils essaient de développer des offres, un maximum d'offres qui sont meilleures que les anciennes, et du coup ils essaient de répondre aux besoins des clients de la manière la plus complète possible. Sosh attentionnée à mon égard ? Bah par rapport à X non. Je dirais pas qu'ils sont attentionnés, mais ils sont satisfaisants.

Iriez-vous jusqu'à dire que Sosh vous considère plus comme un membre de sa famille que comme un client ?

Non. Bah j'ai jamais eu ce ressenti-là quoi. Ni quand j'ai eu quelqu'un de Sosh au téléphone ni à aucun moment. Donc non, je pense qu'ils me considèrent plus comme un client que comme un membre de leur famille quoi. En revanche, la communauté Sosh est très soudée par contre. La communauté des clients est très soudée entre elle.

Dimension « réflexe de marque » (intégration dans l'univers de détermination du client + lien affectif) :

Compte tenu de votre expérience client chez Sosh, considérez-vous que Sosh soit devenu un réflexe pour vous ? Dans quelle mesure vous-identifiez à la marque Sosh ? En quoi cette marque vous ressemble-t-elle et en quoi lui ressemblez-vous ?

Bah effectivement, moi, depuis la création de Sosh, je suis chez eux. Et c'est vrai que du coup, j'ai développé des liens qui sont forts avec les autres clients, avec des nouveaux clients, et tout ça. Un réflexe pour moi ? Oui, oui, c'est-à-dire que je consulte régulièrement le forum, j'en parle autour de moi, je publie des articles, des choses comme ça. Donc c'est du proactif avec la marque et avec la communauté. Dans quelle mesure je m'identifie à la marque ? Alors déjà je m'identifie à la marque parce que du coup c'est une marque déjà... c'est la première marque de téléphone que je choisis parce qu'au départ la marque X, c'est mon père qui me payais le forfait, donc j'avais pas vraiment choisi. Et je ne m'y intéressais pas réellement. Alors que là Sosh du coup c'est le premier forfait que j'ai eu, que j'ai assumé. Et que voilà j'ai choisi moi-même et que j'ai payé moi-même. Et c'est un forfait qui m'accompagne depuis toujours. La marque m'accompagne depuis toujours. Donc déjà c'est un élément fort d'identification parce que voilà c'est moi qui l'ai choisi, et elle fait un peu partie de moi. Ensuite, je m'identifie à la marque aussi parce que je me renseigne régulièrement sur ma lancée. Et puis en quoi je lui ressemble et en quoi elle me ressemble ? Je lui ressemble parce que du coup moi aussi je cherche à être efficace et rapide, et à bien faire ce qu'on attend de moi. Et je lui ressemble aussi parce que moi je suis naturellement chaleureux avec les gens mais je vais pas forcément tisser des liens pour tisser des liens. Et le fait que Sosh soit pas tant... je veux dire que les vendeurs Sosh soient pas tant famille que ça, qu'ils cherchent pas à être attentionnés, ça me ressemble un peu.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à la marque Sosh ? Êtes-vous plus lié à la marque ou à son offre, ou les deux ? Si demain, une offre commerciale plus compétitive se présentait chez un autre opérateur, quitteriez-vous Sosh ? Si oui/non, pour quelles raisons partir/rester ?

Je suis attaché à la marque parce qu'elle m'accompagne depuis longtemps et parce que j'en sais beaucoup sur elle. Et parce que je suis... pour moi c'est devenu une communauté avec laquelle j'interagis régulièrement, donc c'est presque devenu un réseau en lui-même. Voilà. Si je suis plus lié à la marque ou à l'offre ? Bah je dirais aux deux. Parce que malgré tout, j'ai choisi Sosh pour son offre. Et parce qu'aujourd'hui il y a des personnes que je parraine ou à qui je préconise de prendre Sosh... je leur préconise de prendre le même forfait que moi. Non seulement parce que je crois en ce forfait-là, je crois que c'est le meilleur, et en plus c'est beaucoup plus vendeur quand tu vends quelque chose que toi-même tu utilises. Voilà. Si je reste en cas d'offre plus compétitive ? Je reste chez Sosh parce que du coup c'est lié à l'opérateur X qui est l'opérateur historique. Et en plus, maintenant, je me suis tellement investi dans cette marque que je me vois pas faire marche arrière. Et je pense que la communauté que j'ai réussi à intégrer chez Sosh... cette communauté je ne la retrouverai pas ailleurs. Voilà, donc je me dis que ce serait vraiment dommage de mettre fin à ça, d'autant plus qu'intégrer une communauté, c'est aussi beaucoup d'expérience qui est accumulée, et par rapport au fait que je puisse avoir 6 mois offerts grâce aux parrainages. Euh je veux dire si j'allais chez une autre marque demain, j'aurais du mal à en faire 6 sur un an. Parce que du coup Sosh, j'ai l'habitude de les faire maintenant les 6. Voilà.

Dimension « responsabilité sociale » (générer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes et remplir des obligations sociétales + honnêteté) :

Comment percevez-vous l'impact de Sosh sur son environnement ? Considérez-vous que Sosh est une marque ayant une influence sur les plans social et environnemental ? Si oui, pourquoi ? Qu'est-ce qui la différencie des autres opérateurs ?

Oui, elle a un impact sur son environnement parce qu'elle crée une communauté entre clients. Et du coup il y a un impact social puisque ça permet à pleins de gens de se rencontrer, d'échanger, de tisser des liens. Au niveau environnemental, il n'y a pas d'impact, ou du moins pas à ma connaissance. Sur ce qui différencie Sosh des autres opérateurs là-dessus, honnêtement j'en sais rien du tout. Effectivement je connais pas l'ampleur des autres communautés. Et parce que du coup j'étais chez Sosh au départ et que je suis resté chez eux. C'est peut-être quelque chose sur lequel je devrais me renseigner parce que notamment ça peut être un argument de vente.

Dans quelle mesure le discours de la marque Sosh est-il empreint d'honnêteté ? Le discours « cool et décalé » est-il seulement une image commerciale ou bien un véritable état d'esprit propre à cette marque ?

Je pense que c'est un vrai état d'esprit qui est propre à cette marque parce que c'est effectivement quelque chose que je retrouve dans la communauté. Puis, bon, effectivement les pubs, les plans de communication qui fonctionnent, ils vont fonctionner sur les gens qui sont rentrés dans la pub, qui ont réussi à se souvenir de la pub, qui par la suite se sont renseignés, etc. Mais du coup, l'esprit qu'a voulu insufflé Sosh se ressent dans la communauté. Voilà, il est pas omniprésent non plus, mais il se ressent, il en est imprégné.

Au global (niveau d'engagement à la marque) :

Au final, estimez-vous que vous êtes pleinement engagé vis-à-vis de la marque Sosh ?

Oui, parce que maintenant du coup je me renseigne beaucoup sur elle, je la conseille énormément à beaucoup de gens de manière fréquente, et je me suis fait carrément des amis dans la communauté. Il y a des gens que j'ai rencontrés grâce à la communauté. Et voilà des gens avec qui je vais faire la fête, que je rencontre, avec qui je vais dîner, avec qui je vais dans les bars, enfin bon voilà quoi.

Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie que vous êtes très peu engagé et que vous iriez chez un concurrent s'il se présentait, et 5 signifie que vous êtes très engagé et que vous êtes très attaché à Sosh, où situez-vous votre engagement ?

A 5.

Pensez-vous rester encore de nombreuses années chez Sosh et conseiller cette marque à vos proches ?

Oui, je pense qu'avant qu'un concurrent vienne me satisfaire sur tous les besoins essentiels, je pense qu'il y a encore quelques années à attendre.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de la communauté de marque ?

Comment définiriez une communauté de marque ? Comment fonctionne-t-elle ? Le fait que Sosh dispose d'une communauté en ligne a-t-il joué un rôle dans votre choix d'aller chez Sosh ?

Une communauté de marque, je dirais que c'est une communauté de personnes engagées envers la marque et fidèles à la marque qui est... un réseau. Voilà, c'est un réseau de personnes engagées et fidèles envers la marque. Comment est-ce qu'elle fonctionne ? Bah à travers des forums, des rencontres qu'on fait physiquement, à travers les événements qu'elle organise. Est-ce que la communauté Sosh a joué un rôle dans mon choix d'y aller ? C'est vrai qu'une communauté en ligne, c'est pratique parce que du coup tu peux la faire vivre quotidiennement, c'est-à-dire que tous les jours tu peux aller en ligne voir ce qui se passe sur la communauté, avoir des nouvelles, tout ça quoi. Donc ça déjà, je pense que c'est un facteur bénéfique. Alors est-ce que ça a joué... Moi, au départ, j'avais pas du tout l'intention d'intégrer une communauté de marque. C'est au fur et à mesure que je me suis renseigné sur tous les moyens possibles pour optimiser son forfait, que j'ai pris connaissance de ce principe de communauté de marque et que je l'ai intégrée. Et en m'intégrant dedans, c'est venu comme ça quoi.

Ce que vous apporte la communauté de marque :

Dans quelle mesure suivez-vous Sosh sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) ? Est-ce que vous posez des questions, likez ou commentez des publications ?

Bah j'ai liké toutes leurs pages. Je suis dans des groupes. Je suis abonné à leur page et à leur chaîne Youtube. Et voilà, au maximum quoi.

Dans quelle mesure lisez-vous les newsletters envoyées par Sosh ? Participez-vous à des événements offline organisés par la marque ?

Alors les newsletters, c'est quelque chose que je lis jamais. Je n'ouvre même pas celles de Sosh parce que je considère que je me renseigne déjà assez sur la marque à côté pour pas avoir à lire les newsletters. Est-ce que je participe aux événements ? Bah oui du coup avec les amis que je me suis fait dans la communauté... c'est une occasion de se retrouver et de passer un bon moment ensemble.

Dans quelle mesure utilisez-vous le service de chat en ligne avec les conseillers Sosh ? En quoi le forum d'entraide vous est-il utile ?

Bah du coup, au départ, je l'ai utilisé (le chat) pour avoir des renseignements. Maintenant, je ne l'utilise plus parce qu'en fait je n'en ai plus besoin. Le forum d'entraide ? Bah du coup vu que je suis assez passionné par les nouvelles technologies, par l'Internet... Que aussi du coup c'est une communauté que j'ai intégrée dans laquelle je me sens bien, où je crée des nouveaux liens tous les jours. Bah du coup, j'utilise le forum pour aider en fait, pour aider en général. Après ça peut arriver que sur des nouvelles offres ou des innovations qui sortent, il y ait certaines subtilités que j'ai pas forcément comprises, et dans ce cas-là je vais sur le forum demander. Mais voilà, en général c'est moi qui aide.

Ce que vous apportez à la communauté de marque :

Contribuez-vous à apporter de nouveaux membres à la communauté ? Avez-vous déjà utilisé le bon plan « parrainage » ?

Oui, j'utilise le bon plan « parrainage » au maximum de ce qu'il peut m'apporter. Et oui, du coup, j'ai déjà ramené du monde dans la communauté, que ce soit en faisant du parrainage ou en conseillant les gens dans le forum qui étaient moins intégrés que moi et que j'ai pu intégrer.

Dans quelle mesure aidez-vous les autres membres de la communauté (forum d'entraide, etc.) ? Donnez-vous des idées nouvelles sur l'espace dédié à cet usage sur le site de Sosh ?

Dans quelle mesure j'aide les membres ? Presque quotidiennement. Je vais sur le forum pour voir les questions non élucidées et y répondre. Et après pour ce qui est des idées nouvelles, ça m'est déjà arrivé de proposer des idées. C'est rare qu'elles aboutissent pile comme tu les donnes, c'est-à-dire que souvent il y a des modifications qui s'inspirent de l'idée, soit c'est juste quelque chose qui est abandonné. Mais voilà, moi ça m'est jamais arrivé de donner une idée et qu'elle aboutisse telle quelle.

Dans quelle mesure avez-vous déjà joué les cobayes pour Sosh ? Vous êtes-vous déjà porté volontaire pour tester des offres ou des produits (voir site) ?

Oui, tout à fait. En fait, il y a tout à gagner. En plus, vu que c'est des nouvelles idées, ça permet de voir ce qui existe de nouveau, de voir les innovations. Et du coup, ça fait que j'ai plus rapidement et plus accès aux nouvelles offres qui vont arriver. Et donc je sais à quel moment une offre pourrait plus tard m'intéresser vraiment.

Au global (niveau d'engagement vis-à-vis de la communauté) :

Au final, considérez-vous que la communauté Sosh vous apporte plus ou moins que ce que vous lui apportez ?

Bah en fait j'apporterais pas autant à la communauté si elle m'apportait rien du tout. Déjà elle m'apporte, si on reste dans le rationnel, des réductions. Je dirais que la communauté m'apporte plus que ce que je lui apporte parce que du coup les contreparties du parrainage, des tests, tout ça, ... c'est des contreparties que j'ai, enfin je veux dire que je gagne. Et en plus je suis intégré dans la communauté, je me fais des amis, je rencontre plein de gens. Et en plus j'en apprend, enfin ça fait que je deviens presque un expert dans le domaine, enfin dans les forfaits Sosh, ce qui fait que du coup ça m'apporte des choses qui m'étaient pas forcément promises au départ. Et donc je dirais que la communauté m'apporte plus que ce que je lui apporte.

Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant le niveau minimum de satisfaction et 5 le niveau maximum, à combien évaluez-vous votre niveau de satisfaction par rapport à la communauté Sosh (disponibilité des conseillers, ergonomie de la communauté, sympathie des membres, etc.) ?

5.

Dans quelle mesure allez-vous vous impliquer davantage dans la communauté Sosh à l'avenir ?

Davantage... tu veux dire est-ce que j'irais bosser chez Sosh ? Ah non ok. Bah parti comme je suis parti, je dirais que tant que je suis pas arrivé au maximum de mon implication, il n'y a pas de raison que j'arrête de m'impliquer, que je me stabilise. En plus, je suis jeune donc j'ai le temps.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement à la marque et l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque ?

Une promesse... Mais plus qu'une promesse du coup parce qu'il peut y avoir... je veux dire il y a des réelles conséquences. L'engagement à la marque et l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque... je dirais que les deux s'emboîtent. On ne peut pas être engagé dans une communauté de marque, si on n'est pas engagé à la marque. Et du coup être engagé à une marque, c'est simplement être... avoir souscrit à un contrat et être fidèle à cette marque au-delà du critère prix. Et être engagé envers une communauté de marque, c'est s'impliquer dans la communauté et bah lui être fidèle dans le sens où tu vas participer aux événements qu'elle propose, tu vas être actif sur le forum... enfin c'est le fait d'être actif dans la communauté.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement à la marque et l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque ?

Ce qui favorise l'engagement à la marque, bah c'est l'adéquation entre tes besoins et les offres de la marque. Ce qui favorise l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque ? Bah le fait que la communauté soit pas uniquement basée sur les avantages rationnels qu'elle procure, et qu'elle ait un véritable aspect humain, une véritable passion des personnes dans la communauté. Ce qui le favorise aussi, c'est un bon plan de communication parce qu'un plan de communication, c'est quelque chose d'humain. Et c'est ce qui va te permettre d'attirer des personnes de même horizon, enfin des personnes qui vont s'entendre en fait, donc qui vont créer une communauté.

Qu'est-ce que l'ubérisation ? Qu'en pensez-vous ? Est-ce une opportunité ou un danger ?

Alors il va falloir que je réfléchisse un peu là ahahah. Définir l'ubérisation... Je dirais que l'ubérisation telle qu'on l'entend dans la société d'aujourd'hui, c'est le processus qui consiste à conjoindre le statut de salarié et d'indépendant. Voilà, suite à une série d'événements. Je pense que c'est une opportunité parce que ça va permettre aux personnes d'être plus libres. Du coup, comme elles sont plus libres, bah déjà elles ont toutes les chances d'être plus heureuses parce qu'elles seront libres d'accéder à ce qu'elles veulent. C'est une opportunité aussi du coup parce que c'est basé sur le mérite. C'est une opportunité pour la société parce que ça fait que chaque individu va se surpasser. Et c'est une opportunité pour chacun de vivre ce qu'il veut, et donc probablement de ses passions.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

Alors les nouvelles technologies ont un rôle à jouer dans l'ubérisation... déjà parce que les nouvelles technologies permettent à chacun d'être plus indépendant, c'est-à-dire que les nouvelles technologies, elles permettent des réponses à des besoins de manière ultra-rapide déjà, et très fluide. Donc ça permet une réponse très rapide à nos besoins. Alors vu que les nouvelles technologies, ça permet qu'il y ait des liens plus fluides, du coup ça favorise l'indépendance des gens de manière générale, c'est-à-dire que grâce à Internet on est moins dépendant qu'avant parce que comme la réponse à nos besoins est mieux réalisée et que c'est plus rapide, bah on a accès à plus de choses plus vite, c'est-à-dire qu'on a accès à plus de connaissances, à plus d'informations, à plus de services. Donc on est plus indépendants. Et en étant plus indépendants... sans parler de travail et tout, ça permet d'être plus indépendant en matière de travail et donc ça permet une éducation (?). Donc quand tu veux être chauffeur Uber ou livreur, il te suffit de pas grand-chose. Enfin, je veux dire c'est beaucoup plus facile qu'avant de travailler en indépendant, donc forcément ça favorise l'ubérisation.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Alors je suis un grand fan de l'économie collaborative puisqu'elle n'a que des avantages en fait. Elle a des avantages au niveau de l'écologie, du gaspillage, de la réponse à nos besoins, de la rapidité, enfin voilà, de la fluidité, de l'efficacité, enfin voilà. L'économie collaborative, elle a tout, elle a que des avantages. Sa place dans l'ubérisation ? Bah en fait l'économie collaborative, si elle permet de mieux répondre à nos besoins... c'est parce qu'en fait il y a des personnes réelles qui répondent à nos besoins pour... en échange d'argent. Voilà, ce sont des échanges quoi. Et du coup ça favorise l'ubérisation parce que quelque part quand on est un chauffeur BlaBlaCar, un ambassadeur BlaBlaCar, on travaille et on a un revenu. Et du coup c'est une forme d'indépendance. Voilà, il n'y a pas besoin de contrat de travail, il n'y a pas de norme, il n'y a plus de personne inutile à tel endroit. Voilà, si elle prend telle personne à tel endroit, ça lui fait faire des économies pour payer l'essence, voilà etc., ça fait faire des économies à tout le monde. En fait, l'ubérisation, c'est le fait qu'en arrêtant ce régime un peu autoritaire du salariat où tout est défini à l'avance, et voilà d'une manière pas du tout fluide de fonctionner, parce que là du coup c'est plus flexible... Eh bah l'ubérisation permet aux gens d'être plus indépendants. Et donc ils travaillent pas moins, ils travaillent tout autant, voire plus. Et tout ça aussi pour satisfaire leurs propres besoins.

Pouvez-vous me parler de la *gig economy* ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

De la quoi ? Ah l'économie des petits boulots. Alors je pense que la France est un pays qui est une exception rare par rapport aux autres pays développés et civilisés. Et en fait c'est une exception par rapport à son rapport avec les petits boulots. En France, on pense que la *gig economy*, c'est quelque chose de mauvais qu'il faut anéantir voire interdire. Mais le problème, c'est que la *gig economy*, c'est quelque chose de nécessaire à la fois pour mieux répondre aux besoins des personnes, mais c'est nécessaire aussi pour les personnes qui travaillent en fait. Parce que les personnes qui font des boulots dans la *gig economy*, c'est des personnes qui ont besoin de ces travaux-là, sinon ils feraient autre chose. Et donc si on essaie de réduire ou d'anéantir la *gig economy*, avec ces personnes-là qui cherchent du travail dans la *gig economy*, eh bah en fait ils ont rien du tout. Donc ça fait que soit ils restent chez eux, soit ils se débrouillent autrement. Mais bon la *gig economy*, c'est ce qui leur correspondait parfaitement. Et du coup, la *gig economy*, c'est aussi une autre manière de s'émanciper, c'est-à-dire que quand tu gagnes ton propre argent par toi-même en t'investissant dans un travail qui, par la suite, peut te permettre de sortir de la *gig economy*, eh bah c'est un bénéfice en fait. C'est quelque chose d'utile. C'est quelque chose par lequel on passe et qui permet d'accéder à autre chose quoi. Voilà, c'est une étape. Donc souvent faut pas griller les étapes. En France, on pense que la *gig economy*, c'est une étape à éviter alors que c'est une étape naturelle. Et puis les nouvelles technologies, ça va permettre de réduire au fur et à mesure la *gig economy*. Donc c'est dans ce sens-là que l'ubérisation c'est pas forcément des petits boulots d'ailleurs. Et puis les nouvelles technologies favorisent l'ubérisation, et donc du coup permettent de réduire au fur et à mesure la *gig economy*.

Dans quelle mesure retrouve-t-on le phénomène de l'ubérisation dans la communauté de marque Sosh ?

Oui, on le retrouve parce que du coup la communauté de marque Sosh, c'est une manière de... c'est du travail qu'on fait de manière indépendante pour lesquels on a des contreparties rationnelles voire financières. Donc finalement c'est comme si on était payés pour ça. On est indépendant parce qu'on s'implique comme on veut dans la communauté. Et plus on s'implique dedans, plus on gagne. Et on gagne pas forcément que du financier. Et bah en fait la société c'est quoi... c'est un groupe d'individus qui se rassemblent pour répondre chacun à leurs besoins. Et en fait l'ubérisation, c'est ni plus ni moins que permettre aux personnes de répondre de manière spontanée à leurs besoins, chacun, ensemble, de manière volontaire. Et donc en fait l'ubérisation, c'est ni plus ni moins que la société qui est revenue dans ses fondamentaux. L'ubérisation permet à la société de revenir à ses fondamentaux et de la faire revenir à la définition-même d'une nation en fait, c'est-à-dire que les personnes se sont regroupées parce qu'elles avaient envie de se regrouper, parce qu'elles se sentaient bien ensemble parce qu'elles vivaient bien ensemble en répondant à leurs besoins, à leurs attentes, tout ça.

Entretien réalisé avec une grand-mère consomm'actrice de Sosh

Date de l'entretien : 05/08/2017.

Enquêteur : Pierre BUFFAZ, Master Recherche en Sciences de Gestion, université Paris II Panthéon-Assas.

Personne interviewée : X X.

Introduction :

Remerciements :

- Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions.

Poser le contexte :

- Présentation succincte de l'enquêteur (étudiant réalisant un mémoire, et.).
- Présentation du sujet : « L'influence de l'ubérisation sur l'engagement des consommateurs ».
- Objectif de l'entretien : comprendre les ressorts, l'intensité et la diversité de votre engagement vis-à-vis de la marque Sosh et de sa communauté virtuelle.
- Durée : 1h00-1h30.
- Confidentialité : stricte (anonymat si souhaité). Retour sur l'entretien via l'envoi du mémoire final si vous êtes intéressé.

Présentation du déroulé de l'entretien :

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Ce que je recherche : perspective entreprise + réflexion subjective + s'appuyer sur du concret, des faits, des expériences et des exemples. Comprendre les pratiques.

Questions parfois un peu « naïves » de ma part. L'objectif est pour moi de comprendre.

Partie 1 : Qui êtes-vous ?

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre âge ? Quelle est votre situation familiale ? Quelle est votre situation professionnelle ? A quelle classe sociale estimez-vous appartenir ?

Bonjour. Je m'appelle XX. J'ai 76 ans. J'ai 2 enfants et 5 petits-enfants. Malheureusement, j'ai perdu mon mari il y a quelques années suite à une longue maladie... donc maintenant je vis toute seule avec mon chat. Avant de rencontrer mon mari, j'ai travaillé en tant qu'ouvrière chez Renault, et ensuite on s'est marié et on a eu nos deux enfants, donc je me suis arrêtée pour les élever et après je n'ai jamais repris de travail. Je n'ai qu'une petite retraite pour vivre, plus celle la demi-pension de mon mari. Donc je ne pense pas pouvoir dire que je fais partie de la classe moyenne.

Êtes-vous plutôt quelqu'un de sociable ou préférez-vous la solitude ? Quels sont vos centres d'intérêt ?

J'aime bien la compagnie, mais malheureusement je suis souvent seule... Heureusement que j'ai mon chat Léo qui me fait des câlins et qui miaule un petit peu, ça fait un peu d'animation. Mes enfants et mes petits-enfants viennent me voir de temps en temps. Ils sont gentils, tu sais. Mes centres d'intérêt ? Alors j'aime bien tricoter. Ça me détend. J'ai toujours fait ça. Et puis ça rend service parce que je fais des gants, des chaussettes, des pulls. Ça me tient chaud en hiver et j'en offre aussi à mes petits-enfants. Sinon je lis et je regarde la télé, notamment les documentaires animaliers.

Dans quelle mesure êtes-vous un utilisateur régulier d'Internet (combien d'heures par jour, etc.) ? Quels devices utilisez-vous pour aller sur Internet ?

Oui, je ne te l'ai pas dit juste avant : j'aime bien aussi « surfer sur Internet », comme disent les jeunes. Oh, c'est une invention formidable cette chose-là, je trouve. Quand j'étais jeune, on n'imaginait même pas que ce genre de chose existerait un jour. En fait, c'est très récemment que je m'y suis intéressée. A Noël dernier, ma fille m'a offert une tablette Apple pour que je puisse leur téléphoner plus souvent avec ce logiciel... ah comment ça s'appelle déjà... ah oui Skype. C'est génial ça aussi. Depuis que j'ai cette tablette, je peux faire pleins de choses. C'est mon petit-fils, Christophe, qui m'a initié. Combien d'heures par jour ? Pas beaucoup, tu sais. J'aime bien cet engin-là, mais je préfère quand même mon tricot. Je dirais peut-être 30 minutes par jour, parfois moins.

Lorsque vous êtes sur Internet, à quelles activités vous adonnez-vous ? Des jeux vidéo ? Des vidéos ? Des articles ? Des chats sur des forums ?

Quand je vais sur Internet, j'utilise Skype pour appeler mes petits-enfants. Je vais aussi sur le site de la mairie pour voir s'il n'y a pas des repas organisés pour les retraités comme moi, ça me permet de sortir et de voir un peu du monde. Ça m'arrive aussi de faire quelques courses sur des sites comme Amazon ou la Fnac. Et puis il m'arrive aussi d'aller quelquefois sur des forums de discussion, comme celui de Sosh justement par exemple.

Partie 2 : Votre engagement à la marque ?

Pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous êtes allé chez Sosh ? Chez quel opérateur étiez-vous auparavant ? Pourquoi avoir changé ? Comment avez-vous découvert Sosh (publicité, bouche à oreille, parrainage, etc.) ? Quelle est l'offre à laquelle vous avez souscrit (forfait mobile ou forfait mobile + livebox) et depuis quand ? Qu'est-ce qui vous a séduit ?

Avant, j'étais chez Free. Mais je suis partie à cause de la qualité du réseau. Ça coupait tout le temps quand je téléphonais, c'était pénible. Alors certes c'était pas cher, mais à quel prix... Et puis quand j'appelais pour demander pourquoi ça marchait mal, ça sonnait toujours occupé. Quand je me rendais dans la boutique, j'attendais des heures pour parler à un conseiller qui me disait toujours que ça finirait par s'arranger... mais rien n'a changé. Alors, à Noël, quand j'ai reçu cette tablette, je me suis dit qu'il fallait que je change de forfait pour inclure une boîte Internet, et que ça pouvait être l'occasion de changer d'opérateur. Et à ce moment-là, quand j'en ai parlé à mon petit-fils, il m'a dit qu'il était chez Sosh et que ça se passait bien, qu'il y avait pleins d'avantages etc., et que lui n'avait pas de problème de réseau. En plus de ça, il m'a dit que ça pouvait lui faire gagner un mois de forfait gratuit de me faire venir chez eux ainsi qu'à moi aussi... ils appellent ça le parrainage. Alors j'ai regardé les offres sur l'ordinateur de ma fille et j'ai choisi de prendre l'offre qui est à 34,99 euros par mois. J'ai les appels illimités et un peu d'Internet, 50 Mo je crois. Donc depuis début janvier je suis Sosh et je suis vraiment contente d'y être.

Dimension « capacité d'innovation » (production de solutions nouvelles, utiles et adaptées aux besoins des clients + crédibilité) :

Dans quelle mesure la marque Sosh propose-t-elle des offres innovantes par rapport à celles des concurrents (et notamment votre ancien opérateur) ? En quoi l'offre que vous avez choisie est plus adaptée à vos besoins que votre ancienne offre ? Existe-il aussi des inconvénients ?

C'est un peu compliqué cette question pour moi, tu sais. Je ne sais pas vraiment dire pourquoi Sosh est plus innovant et je ne connais pas beaucoup les autres opérateurs. Ce que je peux te dire en tout cas, c'est que Sosh n'est présent que sur Internet. Ils n'ont pas de boutique comme les autres. J'ai remarqué aussi que Sosh avait un site avec pleins de choses dedans que Free n'avait pas je crois. Par exemple, il y a un forum d'entraide où les clients peuvent discuter et s'aider entre eux. Il y a une rubrique News aussi. Il y a plusieurs choses comme ça qui font que cette offre est meilleure et plus interactive que celle que j'avais chez Free. Et puis j'ai enfin un réseau qui fonctionne parfaitement. C'est surtout qui me manquait, et aussi la disponibilité des conseillers Sosh en ligne. Un inconvénient ? Non, je n'en vois pas.

L'offre Sosh est une offre plutôt low-cost. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec cette affirmation ? De plus, dans quelle mesure faites-vous confiance à Sosh pour assurer techniquement son offre à court/moyen/long terme (car qui dit low-cost, dit souvent service moins performant ou de moindre qualité) ? Low-cost, tu veux dire bas-coût, bas de gamme quoi ? Ok. Non, je ne suis pas d'accord. Je paie quand même 35 euros par mois, c'est une somme qui n'est pas négligeable par rapport à mes ressources financières. Et ce n'est pas parce qu'ils n'ont pas de boutique que ça en fait des low-cost. C'est plutôt Free le low-cost je trouve. Est-ce que je fais confiance à Sosh ? Oui, totalement. Jusqu'à présent, je n'ai aucun problème et les conseillers auxquels j'ai parlé ont été charmants.

Dimension « orientation client » (compréhension et satisfaction des clients, attention tournée vers eux + bienveillance) :

En quoi Sosh se différencie-t-elle de votre ancien opérateur dans sa relation-client ? Est-ce que Sosh vous contacte pour connaître votre niveau de satisfaction, savoir si vous avez des questions ou pour vous proposer une autre offre ? Est-ce que vous-même avez essayé de les contacter ? Si oui, comment la discussion s'est-elle passée ?

Je trouve qu'on est bien mieux considéré que chez Free. Chez Free, on ne vous répond pas au téléphone, et en boutique on vous fait attendre des heures et on vous expédie en 2 minutes avec une réponse vague. Alors que chez Sosh, on a juste à ouvrir le service de chat en ligne, et on vous répond très poliment et immédiatement. C'est vraiment très pratique. Des appels de leur part ? Non, je ne crois pas mais je ne suis pas sûre... En tout cas, le principal, c'est que je puisse les contacter en ligne et qu'ils me répondent tout de suite.

Considérez-vous que Sosh se préoccupe réellement de votre satisfaction ? Et par rapport à votre ancien opérateur ? Iriez-vous jusqu'à dire que Sosh est attentionnée à votre égard ?

Oui, je pense qu'on peut dire que Sosh s'intéresse à ses clients et qu'elle en prend soin. Leur grande disponibilité traduit vraiment cela je trouve. C'était tout l'inverse chez Free.

Iriez-vous jusqu'à dire que Sosh vous considère plus comme un membre de sa famille que comme un client ?

Non, quand même pas. Il ne faut pas exagérer. La famille, c'est la famille. Je ne considère que Sosh est un membre de ma famille et je pense qu'il en est de même pour eux avec moi. Non, ça n'a rien à voir. La courtoisie et la disponibilité ne sont pas suffisantes pour faire de quelqu'un un membre de votre famille. Je suis seulement une cliente comblée, rien de plus.

Dimension « réflexe de marque » (intégration dans l'univers de détermination du client + lien affectif) :

Compte tenu de votre expérience client chez Sosh, considérez-vous que Sosh soit devenu un réflexe pour vous ? Dans quelle mesure vous-identifiez à la marque Sosh ? En quoi cette marque vous ressemble-t-elle et en quoi lui ressemblez-vous ?

Je peux dire qu'aller sur leur site poser mes questions quand j'en ai est devenu un réflexe en tout cas. Si tu veux parler d'adhésion, oui, je peux dire que j'adhère à la marque et à sa manière de fonctionner. Ce n'était pourtant pas naturel chez moi. Je suis de l'ancienne génération, je suis attaché aux choses réelles. Mais le site de Sosh est tellement bien fait que je m'y suis faite. Pour moi, c'est devenu normal de surfer, comme vous dites les jeunes.

Dans quelle mesure êtes-vous attaché à la marque Sosh ? Êtes-vous plus lié à la marque ou à son offre, ou les deux ? Si demain, une offre commerciale plus compétitive se présentait chez un autre opérateur, quitteriez-vous Sosh ? Si oui/non, pour quelles raisons partir/rester ?

Je pense que je suis assez attachée à la marque Sosh parce qu'ils m'ont proposé une offre qui correspond à mes besoins, parce que les conseillers sont disponibles et parce que le réseau n'a jamais le moindre problème. Donc j'aime bien à la fois l'offre et la marque. Mais je suis quand même reconnaissante envers la marque. Par rapport à ta deuxième question, je ne sais pas. Comme je t'ai dit, j'ai des moyens financiers limités. Mais étant donné que je suis très satisfaite et que mon offre actuelle rentre dans mes moyens, je pense que je resterai chez Sosh. Tu sais, la fidélité, chez moi c'est important. Et ce n'est pas en me proposant une offre qui me fera économiser 50 euros sur un an qu'on achètera ma fidélité. Non, vraiment, je pense que je resterais chez Sosh.

Dimension « responsabilité sociale » (générer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes et remplir des obligations sociétales + honnêteté) :

Comment percevez-vous l'impact de Sosh sur son environnement ? Considérez-vous que Sosh est une marque ayant une influence sur les plans social et environnemental ? Si oui, pourquoi ? Qu'est-ce qui la différencie des autres opérateurs ?

L'impact de Sosh sur son environnement ? Je ne sais pas trop quoi te répondre. Je ne m'y suis pas encore intéressée à ce que Sosh pouvait entraîner comme conséquences... Tout ce que je peux te dire, c'est que Sosh a une influence positive sur ses clients car mon petit-fils et moi sommes ravis de la marque et de son service client, et pour avoir regardé le forum d'entraide, je peux te dire qu'il y a beaucoup plus de commentaires élogieux que négatifs sur la marque. Je ne suis pas que Free et les autres puissent en dire autant...

Dans quelle mesure le discours de la marque Sosh est-il empreint d'honnêteté ? Le discours « cool et décalé » est-il seulement une image commerciale ou bien un véritable état d'esprit propre à cette marque ?

Là aussi, tu me prends un peu au dépourvu. Je n'ai jamais réfléchi à la question. Mais je ne vois pas pourquoi Sosh serait malhonnête. C'est naturel et normal d'être agréable et « cool » comme tu dis, avec les clients. C'est plutôt les autres opérateurs qui adoptent une attitude hautaine et méprisent leurs clients qui sont malhonnêtes. Non je pense vraiment que Sosh fait un vrai effort sur sa relation avec les clients pour se différencier de ses concurrents, et il n'y a rien de malhonnête là-dedans.

Au global (niveau d'engagement à la marque) :

Au final, estimez-vous que vous êtes pleinement engagé vis-à-vis de la marque Sosh ?

Engagée, je ne sais pas, c'est un mot très fort. Le mot « inconditionnel » est peut-être plus adapté. Je suis vraiment fidèle à la marque, c'est ça ce que je veux dire.

Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie que vous êtes très peu engagé et que vous iriez chez un concurrent s'il se présentait, et 5 signifie que vous êtes très engagé et que vous êtes très attaché à Sosh, où situez-vous votre engagement ?

Je pense que c'est 5. Comme je te disais, la fidélité, c'est important pour moi, et on ne m'achète pas avec de l'argent. Si rien ne change sur le site de Sosh et si les conseillers continuent à être aussi disponibles et agréables, je resterai sans aucun doute chez Sosh pour longtemps.

Pensez-vous rester encore de nombreuses années chez Sosh et conseiller cette marque à vos proches ?

Oui, comme je viens de te le dire, je pense rester de nombreuses années chez Sosh. Oui, tout à fait, quand j'en ai l'occasion, je n'hésite pas à conseiller la marque à mes amis.

Partie 3 : Votre engagement vis-à-vis de la communauté de marque ?

Comment définiriez une communauté de marque ? Comment fonctionne-t-elle ? Le fait que Sosh dispose d'une communauté en ligne a-t-il joué un rôle dans votre choix d'aller chez Sosh ?

Une communauté, c'est un ensemble d'individus qui sont plus ou moins unis par quelque chose qu'ils ont en commun. Alors peut-être qu'une communauté de marque, c'est un ensemble de personnes qui sont unies et qui adhèrent à une marque. Je ne suis pas sûre de ma réponse, mais c'est peut-être ça. Comment ça fonctionne ? A priori, dans une communauté, on s'entraide. Ah oui, en fait, ça me revient... sur le site de Sosh, ils parlent de communauté, et quand tu cliques dessus, le forum d'entraide apparaît. Oui, donc je vois où tu veux en venir. Tu veux que le forum d'entraide constitue cette communauté autour de Sosh. Oui, je suis d'accord avec ça. Alors, par contre, cette communauté n'a pas joué de rôle dans ma souscription. En fait, comme j'étais parrainée par mon petit-fils et que je lui faisais confiance, j'ai seulement regardé les offres. C'est seulement plus tard que je me suis aperçue de l'existence de cette communauté.

Ce que vous apporte la communauté de marque :

Dans quelle mesure suivez-vous Sosh sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) ? Est-ce que vous posez des questions, likez ou commentez des publications ?

Je ne suis présente sur aucun réseau social. Je ne trouve qu'il n'y a pas vraiment d'intérêt à raconter sa vie à des amis imaginaires sur Facebook. Je préfère les rencontres physiques. C'est plus convivial. Encore une fois, même si je me suis convertie à l'Internet, je reste membre de la vieille génération hein.

Dans quelle mesure lisez-vous les newsletters envoyées par Sosh ? Participez-vous à des événements offline organisés par la marque ?

Je reçois les newsletters par mail. Je les lis toujours, comme ça, pour voir ce qu'ils proposent. Mais rien de plus. Pour les événements, j'en ai entendu parler par mon petit-fils. Je crois que ça s'appelle la Sosh Freestyle Cup, désolée pour mon accent. C'était au mois de juin, à Marseille, et mon petit-fils y a participé. Moi, ce n'est pas trop mon truc ahahah.

Dans quelle mesure utilisez-vous le service de chat en ligne avec les conseillers Sosh ? En quoi le forum d'entraide vous est-il utile ?

Alors en fait j'utilise alternativement les deux. Parfois, quand j'ai une question, je demande à un conseiller sur le chat. Et d'autres fois, je m'amuse à poster ma question sur le forum d'entraide. L'avantage de ce forum, c'est que ça peut générer des discussions intéressantes. C'est bien cette double possibilité, je trouve, pour obtenir des réponses.

Ce que vous apportez à la communauté de marque :

Contribuez-vous à apporter de nouveaux membres à la communauté ? Avez-vous déjà utilisé le bon plan « parrainage » ?

Oui, tout à fait. J'ai parlé de Sosh à ma copine Raymonde. Elle a rapidement compris que Sosh, c'était bien mieux que l'opérateur qu'elle avait à l'époque. Alors elle a décidé de me rejoindre dans la communauté Sosh, comme on dit. Et j'en ai profité pour faire la même chose que mon petit-fils avait fait avec moi : j'ai parrainé Raymonde, et en conséquence on a gagné chacune un mois de forfait gratuit. C'est sympathique comme cadeau, je trouve.

Dans quelle mesure aidez-vous les autres membres de la communauté (forum d'entraide, etc.) ? Donnez-vous des idées nouvelles sur l'espace dédié à cet usage sur le site de Sosh ?

Alors, comme je t'ai dit, je pose régulièrement des questions sur le forum. Elles sont souvent relatives à mon forfait et à mon abonnement Internet. Mais ça m'arrive aussi de poser des questions un peu plus en marge par rapport à l'utilisation de ma tablette et d'Internet. Et il y a toujours quelqu'un qui a la gentillesse de me renseigner. En contrepartie, je me sens un peu obligée d'aider à mon tour, alors quand je le peux j'essaie de répondre aux questions que posent d'autres membres de la communauté. C'est ça que j'apprécie, ces échanges gratuits et conviviaux. Des nouvelles idées ? Oui, j'aimerais bien mais je ne suis pas assez sûre de moi pour écrire n'importe quoi ahah. Je préfère m'abstenir.

Dans quelle mesure avez-vous déjà joué les cobayes pour Sosh ? Vous êtes-vous déjà porté volontaire pour tester des offres ou des produits (voir site) ?

Je n'ai jamais joué les cobayes pour Sosh. Je sais que Sosh propose régulièrement de tester de nouvelles offres et de nouveaux produits, mais là aussi je préfère m'abstenir. Je suis contente de ce que j'ai actuellement. J'aurais peur de me créer des problèmes en testant quelque chose que je ne maîtrise pas bien.

Au global (niveau d'engagement vis-à-vis de la communauté) :

Au final, considérez-vous que la communauté Sosh vous apporte plus ou moins que ce que vous lui apportez ?

Ah je pense quand même qu'elle m'apporte plus que ce que moi je lui apporte. Tu sais, j'essaie de répondre à quelques questions sur le forum... mais ça reste difficile pour moi, tandis que dès que c'est moi qui pose une question, j'ai toujours au moins une réponse. Donc je profite beaucoup plus de la plateforme qu'elle ne profite de moi.

Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant le niveau minimum de satisfaction et 5 le niveau maximum, à combien évaluez-vous votre niveau de satisfaction par rapport à la communauté Sosh (disponibilité des conseillers, ergonomie de la communauté, sympathie des membres, etc.) ?

5, sans hésiter. Je suis vraiment contente de faire partie de cette communauté sympathique et serviable.

Dans quelle mesure allez-vous vous impliquer davantage dans la communauté Sosh à l'avenir ?

Euh j'essaierai de répondre à davantage de questions posées sur le forum d'entraide, mais je ne promets pas d'y arriver.

Partie 4 : Votre vision des choses ?

Pouvez-vous me décrire ce qu'est l'engagement ? Quelle différence existe-t-il selon vous entre l'engagement à la marque et l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque ?

Pour moi, l'engagement c'est une sorte d'acte militant, un acte pensé et mûrement réfléchi. Quelque part on décide de passer d'un état à un autre. Une fois qu'on est engagé, on n'est plus tout à fait le même. On est au service de quelque chose, et ce quelque chose nous domine et nous contrôle. Entre l'engagement à la marque et l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque ? Je dirais que l'engagement à la marque a un côté fétichiste parce que c'est un objet, c'est impersonnel... alors que l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque, c'est un engagement plus fort parce qu'il est humain et basé sur des échanges. C'est assez différent comme perspective je pense.

Qu'est-ce qui selon vous favorise l'engagement à la marque et l'engagement vis-à-vis de la communauté de marque ?

C'est difficile comme question. Ce qui peut peut-être favoriser l'engagement à la marque, c'est le fait que l'entreprise qui est derrière s'occupe bien de ses clients en leur faisant des cadeaux ou d'autres choses de ce genre-là. Et pour l'engagement à une communauté de marque, c'est peut-être la sympathie des membres déjà présents dans la communauté, leur façon de t'intégrer, de t'aider et de répondre à tes questions. C'est tout ce que je peux dire.

Qu'est-ce que l'ubérisation ? Qu'en pensez-vous ? Est-ce une opportunité ou un danger ?

L'ubérisation... c'est très compliqué pour moi de répondre... Honnêtement je ne sais pas vraiment. Tout ce que je sais, c'est que ça vient de cette entreprise qui emploie des chauffeurs en VTC... Uber. Mais après en quoi ils se différencient des taxis classiques, ce n'est pas très clair pour moi. Je pense que c'est plutôt un danger parce que les taxis les accusent de concurrence déloyale. Donc les taxis risquent de perdre leur travail et de se retrouver au chômage. Donc je ne vois pas en quoi ce serait un progrès l'ubérisation.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles un rôle à jouer dans l'ubérisation de l'économie ?

C'est de plus en plus compliqué tes questions... Je ne sais pas. Je dirais que c'est utile parce qu'il paraît que pour réserver un Uber, il faut passer par une application disponible sur les smartphones. Donc c'est peut-être leur support exclusif.

Êtes-vous adepte de l'économie collaborative ? D'après vous, quelle place occupe-t-elle dans le phénomène de l'ubérisation ?

Je pense que oui. Je pense que oui parce qu'en un sens la communauté Sosh à laquelle j'appartiens, c'est de la collaboration entre membres d'un même réseau. On partage des questions et des réponses, des idées, des réflexions... Sinon je pense que c'est central dans l'ubérisation mais je ne saurais pas vraiment t'expliquer pourquoi. En fait, les journaux associent souvent les deux expressions, donc c'est pour ça que je dis ça. Mais je ne peux pas t'en dire plus.

Pouvez-vous me parler de la gig economy ? Selon vous, cela va-t-il de pair avec l'ubérisation ?

Je ne connais pas cette expression et je ne parle pas anglais, désolée. D'accord, l'économie des petits boulots. Il me semble que oui ça va de pair parce que je crois que les livreurs de la start-up Stuart, qui ressemble assez à Uber, font une sorte de petit boulot avec leur vélo et leurs courses. Donc je pense que ça va de pair, oui.

Dans quelle mesure retrouve-t-on le phénomène de l'ubérisation dans la communauté de marque Sosh ?

Je pense qu'on retrouve l'ubérisation dans sa dimension d'économie collaborative. Comme je viens de te dire, si l'ubérisation, c'est le partage, alors la communauté Sosh, c'est une communauté ubérisée puisque les membres partagent beaucoup de choses. C'est ça qui est vraiment bien, surtout pour une grand-mère comme moi.

