

# Présentation « Dossier spécial »

## Les reconfigurations de l'échange marchand : initiatives des petites/moyennes organisations et des consommateurs

Les développements récents en technologie numérique ont donné un pouvoir accru au consommateur comme jamais auparavant. Cette autonomisation s'est matérialisée sous des formes diverses, notamment au travers de l'émergence de l'*open source* (Benkler, 2002), du partage de fichier en pair-à-pair (Giesler, 2006) et, plus récemment, de l'économie collaborative (Hamari, Sjöklint et Ukkonen, 2016), de la chaîne de blocs et des cryptomonnaies (Antonopoulos, 2014) ainsi que de la production participative ou du sociofinancement. Les concepts reflétant cette évolution foisonnent dans la littérature. On parle notamment de cocréation (Prahalad et Ramaswamy, 2004), de partage social (Benkler, 2004), de prosomption (Ritzer et Jurgenson, 2010), d'économies hybrides (Scaraboto, 2015), d'économie basée sur la foule (Sundararajan, 2016), de marchés d'échanges latéraux (Perren et Kozinets, 2018) ou encore de coproduction du consommateur (Dellaert, 2019).

Le dénominateur commun à tous ces champs de recherche est un effacement des cloisonnements hermétiques entre le monde de la consommation et celui de la production, ce qui cause l'émergence de reconfigurations profondes de l'échange marchand (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019a). Ces reconfigurations sont la résultante de la confluence d'évolutions technologiques, socio-culturelles et de contraintes économique-financières accrues (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019b). De plus, elle comporte plusieurs facettes telles qu'une conceptualisation revue de l'échange marchand, l'émergence de devises d'échange alternatives, une réactualisation du produit au cœur d'échanges reconfigurés et un renforcement de la quête de sens dans la consommation (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019b). Selon de nombreux travaux, ces changements continueront dans les prochaines décennies, à mesure que des avancées supplémentaires dans le domaine des objets connectés, de l'intelligence artificielle, de l'impression 3D ou de la robotique augmenteront encore les capacités des consommateurs (Brynjolfsson et McAfee, 2014; Huang et Rust, 2018; Kumar, Dixit, Javalgi et Dass, 2016).

Le contexte sociosanitaire exceptionnel lié à la pandémie de la COVID-19 a par ailleurs accéléré ces tendances de fond. En mars 2020, tout comme plus récemment à l'automne 2020, les mesures de confinement, de distanciation sociale, de fermeture des frontières ou encore de précautions hygiéniques et sanitaires accrues ont mené à un repli des interactions sociales directes en faveur d'un accroissement phénoménal des relations virtuelles indirectes (Wilhelm et Miller, 2020). Télétravail, enseignement à distance, santé numérique, finance en ligne et, bien sûr, magasinage en ligne ont tous connu un regain de popularité, voire une démocratisation. Cette situation a fortement accéléré la transition numérique, déjà à l'œuvre avant l'éclosion de la pandémie. Cet aspect catalyseur est arrivé à un point tel où de nombreux commerces ont rapidement comblé le retard qu'ils auraient pu accumuler. De nombreuses

---

initiatives par territoire se sont d'ailleurs multipliées. Par exemple, le Centre local de développement (CLD) Domaine-du-Roy a développé un fonds spécial pour inciter les entreprises locales à se doter d'un site Internet transactionnel (Potvin, 2020). De plus, Trium Médias souhaite développer un centre d'achat virtuel regroupant de nombreuses entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean (Potvin, 2020). D'autres plateformes, par exemple Boomerang inc., proposaient déjà une offre similaire, laquelle a été entièrement revue à l'automne 2020 pour être plus proche des besoins du marché en situation de crise. En parallèle, les solutions de places de marché électroniques (*marketplaces*) comme Shopify, à l'échelle mondiale, ou DVORE, à l'échelle provinciale, continuent leur ascension. On se questionne également sur le devenir de l'argent liquide, alors que les transactions sont de plus en plus numérisées pour éviter la propagation du virus.

Ces reconfigurations sont souvent bien documentées dans la littérature par le biais de l'analyse de modèles d'affaires, d'organisations ou de technologies, dont le point d'ancrage se résume souvent aux grandes organisations. Par exemple, les études sur l'économie collaborative sont axées sur les géants du secteur, à savoir Uber et Airbnb, lesquels sont exploités de manière privilégiée dans les grands centres urbains. Il est toutefois peu clair comment ces reconfigurations s'effectuent dans le cadre des petites et moyennes organisations (PMO), chez les consommateurs (*grassroots*) ou dans des territoires spécifiques.

Ce dossier spécial a donc pour objectif d'apporter un nouveau regard sur les reconfigurations de l'échange marchand à travers le prisme des petites et moyennes organisations (PMO), des consommateurs ou dans un territoire donné. Il propose ainsi un ensemble de contributions uniques ayant pour but de répondre au besoin de nouvelles études dans le domaine.

Le premier article, par **Audrey Girard et Jonathan Deschênes**, met en évidence le concept de proposition de valeur responsable globale, qui consiste à intégrer la responsabilité sociale à la promesse de la marque. Or, les auteurs soulignent que les actions spécifiques des marques responsables sont tournées vers l'environnement externe à l'entreprise, que ce soit sur le plan social (p. ex., aide aux communautés défavorisées) ou environnemental (p. ex., réduction de la pollution). Or, ceci correspond davantage à une vision traditionnelle de l'économie marchande. Quoique louables, ces efforts ne permettent pas de faire rayonner la valeur responsable dans toutes les facettes de la marque. Les auteurs effectuent une étude de cas inductive de l'organisation québécoise NousRire afin d'explorer comment cette marque a déployé son potentiel de responsabilité pour apporter des bénéfices tant à son environnement interne qu'externe. Ce faisant, la marque constitue ainsi un exemple d'une certaine reconfiguration de l'échange marchand, où la clé de voûte de ce succès réside dans la valorisation du potentiel humain. Cette notion a plusieurs ramifications au sein de NousRire et implique notamment, dans le cas de cette entreprise, son développement selon trois axes majeurs : 1) l'adoption de pratiques créatives en milieu de travail par des pratiques de socialisation et d'attention; 2) la modification de la conception du client avec le client adoptant le rôle de fournisseur, de bénévole et, plus largement, de partenaire de l'organisation; et 3) la transformation de la gouvernance et des rôles clés de gestion, en adoptant

notamment la gouvernance halocratique, c'est-à-dire ayant une structure composée de sous-systèmes ayant une part d'autonomie, mais dépendants de plus grands systèmes.

L'économie collaborative a probablement constitué la manifestation la plus visible, la plus documentée et parfois aussi la plus controversée des reconfigurations de l'échange marchand. Comme tout changement, l'accroissement de la collaborativité dans l'échange marchand a constitué une disruption importante pour certaines industries établies. Pensons à l'opposition manifeste entre les chauffeurs de taxi et la plateforme de covoiturage (*peer-to-peer ridesharing*) Uber, plateforme à l'origine du principe dit de l'ubérisation<sup>1</sup> de l'économie. D'autres exemples incluent la plainte des chaînes hôtelières pour cause de concurrence déloyale de la part d'Airbnb. Toutefois, si ces grands joueurs de l'économie collaborative ont réussi à s'imposer face à un certain *establishment* économique, il n'en est pas toujours de même pour les petites initiatives collaboratives, souvent issues de l'économie sociale et solidaire ou offrant des expériences collaboratives plus authentiques et plus responsables.

Dans le deuxième article, **Shouheng Sun** explore, dans le contexte du marché chinois du covoiturage, la manière dont les plateformes de l'économie collaborative de petite et moyenne taille obtiennent un avantage concurrentiel afin de survivre dans un marché monopolisé par des géants technologiques. Une étude de cas a été menée en utilisant la matrice de modèle d'affaires (MMA) d'Osterwalder et Pigneur (2010) afin d'analyser le mode de fonctionnement de 128 entreprises de plateformes de covoiturage de petite et moyenne taille fondées en Chine entre 2016 et 2017. Les 128 entreprises peuvent être regroupées en 5 grandes catégories. Parmi celles-ci, seules trois ont réussi à s'imposer dont : 1) les plateformes de covoiturage haut de gamme; 2) les plateformes en ligne de covoiturage par minibus; et 3) les plateformes de covoiturage interurbain. Le modèle d'affaires de ces trois plateformes est donc comparé à celui de Didi, la plus grande plateforme de covoiturage en Chine. L'analyse révèle que, malgré le fait que Didi détienne 90 % de part de marché, les trois autres groupes comblent des besoins du marché non pris en compte par Didi sur différents plans, dont les segments de clients desservis, les partenaires essentiels, la proposition de valeur offerte ainsi que la structure des coûts et de revenus. Ces différences constituent des avantages concurrentiels relatifs permettant à ces petites structures de s'enraciner profondément dans des secteurs particuliers. L'article met également en lumière une segmentation détaillée du marché et une identification de niches d'utilisateurs pouvant croître fortement permettent de consolider cet avantage concurrentiel et de gagner plus d'espace sur le marché.

La dualité des rôles dans la consommation collaborative en Europe fait l'objet du troisième article, proposé par **Joan Torrent-Sellens et Natàlia Cugueró-Escofet**. Les consommateurs peuvent facilement passer d'un rôle d'acquéreur de ressource, en tant qu'acheteur d'occasion ou de receveur, à un rôle de fournisseur, en tant que vendeur d'occasion ou de donneur. Par ailleurs, le troc permet intrinsèquement cette dualité. L'objectif principal de cette étude est d'analyser les motivations à participer à une plateforme collaborative en tant qu'acquéreur ou fournisseur. Cette recherche a des incidences importantes sur l'aménagement du territoire puisque la compréhension des motivations entre les acquéreurs et les fournisseurs peut favoriser les échanges collaboratifs,

---

notamment à petite échelle et à échelle locale. Cela permet de moduler les ressources, les initiatives et les infrastructures afin de favoriser les échanges collaboratifs et de dynamiser l'économie locale. Les auteurs utilisent un échantillon paneuropéen de 14 050 citoyens provenant de 28 pays, auquel ils appliquent un modèle d'équations structurelles. L'acquisition et la provision (ou fourniture) de ressources seraient toutes deux effectuées pour des motivations économiques et d'efficacité. Toutefois, la provision se doublerait également d'une motivation à la réalisation d'échanges non financiers. Cela serait dû au fait que, globalement, même dans le cas des ventes d'occasion, la valeur de ce qui est fourni est souvent supérieure à la compensation obtenue en échange. Le fournisseur doit donc être motivé par autre chose que le gain (motivation financière) pour fournir des efforts dans une telle transaction.

Si elle n'est pas nouvelle et qu'elle existe depuis longtemps sous la forme de « prosomption » (mélange hybride de production et de consommation; Ritzer, 2015), l'économie collaborative n'est après tout que la composante d'un tout beaucoup plus large qu'est le commerce électronique, qu'on appelle aussi de plus en plus l'économie de plateforme (*platform economy*) ou économie des gigas (*gig economy*), qui marque la numérisation croissante de la consommation (marketing 4.0) et de l'industrie (industrie 4.0).

En cohérence avec le besoin d'appliquer la technologie pour régler des problèmes sociaux structurels, le quatrième article, de **Julien François et Anne-Françoise Audrain-Pontevia**, s'intéresse à l'impact de la technologie numérique pour améliorer l'accessibilité aux soins de santé au Québec et, plus particulièrement, au Saguenay–Lac-Saint-Jean. La recherche effectue tout d'abord une identification des dimensions de la « santé numérique », qui regroupe la santé mobile (*m-santé*), les applications mobiles en santé et bien-être, les objets connectés en santé et bien-être, la télésanté et télémédecine, la robotique, les systèmes d'information, les intranets, la technologie de la chaîne de blocs, ainsi que l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine. Les auteurs proposent par la suite une revue de la littérature exhaustive de la santé numérique en mettant l'accent sur ses bénéfices, ses enjeux et ses limites. Au-delà d'enrichir le schéma conceptuel de cet « univers complexe » qu'est la santé numérique, cette recherche souligne l'enjeu d'une transition numérique vers la santé et ses implications sur la politique, l'éducation et la gouvernance, notamment sur le plan des données. L'étude souligne toutefois le potentiel de la santé numérique en tant que levier de concrétisation d'une offre de santé plus adéquatement répartie au sein de territoires, y compris dans des régions plus isolées.

Dans une optique d'approfondissement d'un des cadres d'analyse du service client en ligne, **Urvashi Tandon et Ravi Kiran** réexaminent, dans le cinquième article, la théorie de l'autodétermination pour évaluer les antécédents de la satisfaction des consommateurs indiens envers l'achat en ligne. La percée du Web a fortement modifié les comportements des consommateurs en Inde, lesquels magasinent davantage sur Internet, tout en demeurant réticents au paiement en ligne. L'étude met plus particulièrement en lumière l'impact sur la satisfaction que peut avoir le recours à un procédé de paiement spécifique au contexte de l'Inde, à savoir le paiement à la livraison (*pay on delivery* [POD] ou *cash on delivery* [COD]). À l'aide d'un sondage réalisé auprès de 424 acheteurs en ligne provenant des États de l'Inde du Nord, l'étude démontre que l'offre

d'un service de paiement à la livraison est plus importante que l'occasion d'interagir avec une compagnie sur les réseaux sociaux. Il faut toutefois que la compagnie bénéficie d'un bouche-à-oreille positif pour une influence sociale sur le client et qu'elle permette la logistique inverse, c'est-à-dire le retour des produits. Enfin, les auteurs étudient plusieurs autres antécédents et leurs résultats démontrent que les reconfigurations de l'échange marchand sont très idiosyncrasiques, soit qu'elles dépendent fortement des us, coutumes, cultures et réalités des territoires.

Dans un sixième article intitulée *L'œil du pro*, **Daniel Lemay** fait le parallèle entre les reconfigurations de l'échange marchand et un repli d'abord souhaité, puis forcé de la mondialisation. Repli souhaité, car l'économiste Dani Rodrick de la Harvard Business School, sur lequel l'auteur se base, a souvent mis en évidence les impacts délétères de la mondialisation et la montée du « populisme » que cela a engendrée. Repli forcé, d'autre part, puisqu'avec la pandémie récente et la fermeture des frontières, de nombreuses organisations cherchent à reconfigurer leur chaîne d'approvisionnement et à diversifier leurs fournisseurs pour être moins dépendantes d'une seule zone géographique. On observe ainsi une « recontinentalisation » des chaînes de production et de distribution. Notons que ce recentrage suit les épisodes de « guerres commerciales » sous forme de taxes et de quotas déclarées par les États-Unis à la Chine. Dans le même temps, l'auteur décèle dans les reconfigurations de l'échange marchand (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019a) une certaine renaissance de la notion de communauté. Une notion certes polymorphe (p. ex., communautés de santé, d'alimentation, de sacré) et articulée autour de la consommation (collaborative) ou de la prosomption, mais qui gagne en importance. En somme, ces communautés visant le bien-être des individus pourraient être un frein supplémentaire au phénomène de la mondialisation.

Enfin, le septième article met à l'honneur l'étudiante **Émilie Boily**, qui étudie l'apport des plateformes collaboratives de sociofinancement pour revitaliser les zones rurales périphériques. En permettant à tous de financer des projets spécifiques, ces plateformes drainent du capital dans des zones négligées par le capital étatique ou privé, et ainsi redynamisent ces économies locales.

Ces différents articles proposés au sein de ce dossier spécial apportent des contributions théoriques et managériales originales afin de stimuler des questionnements sur l'évolution de l'échange marchand. Les pistes de recherche sont nombreuses. Ces études soulignent tout d'abord la pertinence d'approfondir la recherche sur l'échange marchand, sur son évolution passée, sur ses perspectives et sur ses différentes matérialisations par emplacement géographique (Asie, Europe, Amérique), par secteur (transport, santé, finance, alimentation), par contexte et canal d'échange (en ligne, hors ligne, omnicanal, multicanal) ou par partie prenante (organisation, consommateur). Elles soulignent également l'imbrication de plus en plus forte entre monde physique et en ligne, humain et machine, acquéreur et fournisseur. Dans un contexte croissant de numérisation et de responsabilisation, ces études offrent des pistes de solution, mais également des réflexions supplémentaires pouvant faire l'objet de recherches théoriques ou managériales.

---

Ce dossier spécial offre également deux notes d'actualité. **Gautier Georges Yao Quenum** présente les stratégies de *coping* dans la consommation lors de la crise de la COVID-19. Il élabore notamment la manière dont ces stratégies permettraient de cheminer vers une consommation plus responsable. **Myriam Ertz**, quant à elle, révèle dans quelle mesure la pandémie de COVID-19 pourrait constituer un catalyseur des reconfigurations de l'échange marchand par la consommation responsable.

L'entretien fait intervenir **Jean-Philippe Monfet**, ingénieur en environnement et santé sécurité au travail (SST) chez Alphard. Il y évoque les nouvelles technologies et l'industrie 4.0 sous-tendant les reconfigurations de l'échange marchand. Il met aussi en lumière le paradoxe technologie-culture. La technologie peut régler de nombreux problèmes de société, mais sous condition de son alignement avec les valeurs et normes culturelles et sociales.

Nous souhaitons aux lecteurs une excellente découverte de ce dossier spécial, en espérant qu'il provoquera réflexions et idées nouvelles tant pour la recherche que pour la pratique.

Myriam Ertz  
Professeure  
Responsable du LaboNFC  
Université du Québec à Chicoutimi

Damien Hallegatte  
Professeur  
Membre du LaboNFC  
Université du Québec à Chicoutimi

Julien Bousquet  
Professeur  
Membre du LaboNFC  
Université du Québec à Chicoutimi

Imen Latrous  
Professeure  
Membre du LaboNFC  
Université du Québec à Chicoutimi

#### NOTE

- 1 Il s'agit d'un phénomène récent dans l'économie consistant en l'utilisation de plateformes et d'applications permettant à des fournisseurs de biens ou de services de se mettre directement en relation avec des utilisateurs, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies, dont le haut débit, l'Internet mobile, les téléphones intelligents et la géolocalisation. Plus largement, l'ubérisation (ou ubérialisation) réfère à une économie plus flexible et dérégulée (d'aucuns diront plus entrepreneuriale), en opposition à l'économie plus fixe et réglementée héritée de l'après-guerre. L'économie collaborative intègre pleinement cette notion d'ubérisation.

#### RÉFÉRENCES

- Altamirano, A. (2019, 30 juillet). Digital-Native Brands: How they start and why. *Forbes*.  
Repéré à <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/07/30/digital-native-brands-how-they-start-and-why/#512b67274949>

- Antonopoulos, A. M. (2014). *Mastering bitcoin: Unlocking digital cryptocurrencies*. Newton, MA: O'Reilly Media, Inc.
- Benkler, Y. (2002). Coase's Penguin, or, Linux and the nature of the firm. *Yale Law Journal*, 112(3), 369-446. <https://doi.org/10.2307/1562247>
- Benkler, Y. (2004). Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production. *Yale Law Journal*, 114, 273-358. Repéré à <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/ylr114&div=18&id=&page>
- Brynjolfsson, E. et McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: W.W. Norton & Company.
- Dellaert, B. G. (2019). The consumer production journey: Marketing to consumers as co-producers in the sharing economy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 38-254. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0607-4>
- Ertz, M., Hallegatte, D. et Bousquet, J. (dir.). (2019a). *Les reconfigurations de l'échange marchand : tour d'horizon, enjeux et perspectives*. Québec, QC : PUQ.
- Ertz, M., Hallegatte, D. et Bousquet, J. (2019b). Retour vers le futur de l'échange marchand. *Organisations & Territoires*, 28(2), 99-113. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n2.1052>
- Giesler, M. (2006). Consumer gift systems. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 283-290. <https://doi.org/10.1086/506309>
- Hamari, J., Sjöklint, M. et Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059. <https://doi.org/10.1002/asi.23552>
- Huang, M. H. et Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R. R. G. et Dass, M. (2016). Research framework, strategies, and applications of intelligent agent technologies (IATs) in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 24-45. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0426-9>
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Perren, R. et Kozinets, R. V. (2018). Lateral exchange markets: How social platforms operate in a networked economy. *Journal of Marketing*, 82(1), 20-36. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0250>
- Potvin, L. (2020, 6 mai). Les efforts se multiplient. *L'Étoile du Lac*. Repéré à <https://www.letoledulac.com/archives/mercredi-6-mai-2020/>
- Prahalad, C. K. et Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0250>
- Ritzer, G. (2015). The “new” world of prosumption: Evolution, “return of the same”, or revolution? *Sociological Forum*, 30(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/socf.12142>
- Ritzer, G. et Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital “prosumer”. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36. <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>
- Scaraboto, D. (2015). Selling, sharing, and everything in between: The hybrid economies of collaborative networks. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 152-176. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucv004>
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Wilhelm, A. et Miller, R. (2020, 13 mai). As e-commerce booms during the pandemic, Shopify accelerates. *Tech Crunch*. Repéré à <https://techcrunch.com/2020/05/13/as-e-commerce-booms-during-the-pandemic-shopify-accelerates>