Square RESEARCH CENTER

Nouveaux modes de management et d'organisation dans le contexte des entreprises étendues

Rapport de veille technologique – par Dr Suzy Canivenc
avec le soutien des équipes du Domaine d'excellence
People&Change et du Square Research Center

PREAMBULE

Square, au travers de son domaine d'Excellence People & Change, aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement et de performance au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'efficacité organisationnelle, l'adaptation des méthodes de management et d'organisation aux changements (opérationnels, culturels, technologiques, etc.) et le développement des compétences associées.

L'intérêt des organisations pour les nouvelles méthodes de management est croissant au regard d'un environnement toujours plus complexe et incertain, comme nous l'a montré la pandémie de Covid-19. Nous avons constaté cet intérêt grandissant sur ces problématiques chez nos clients au travers de missions sur l'adaptation de nouveaux modes de management chez CAAS en 2020, puis chez Oney en 2021. Afin de répondre plus efficacement aux enjeux d'organisation et de management en constante évolution, tel que le travail hybride ou les organisations étendues par exemple, le Square Research Center consacre un programme de R&D aux « Nouvelles méthodes de travail et de management » dont l'objectif est d'apporter les méthodes et outils nécessaires pour accompagner le déploiement de ces nouveaux modes de travail chez ses clients.

Ce programme permet de combiner, dans une approche complémentaire, les travaux réalisés par un consultant chercheur, qui apporte ses connaissances théoriques sur les nouveaux modes de management, à un volet plus opérationnel grâce aux retours d'expérience des missions de nos consultants. Ces travaux ont pour vocation d'apporter à nos clients de nouvelles solutions et outils adaptés à leur volonté d'intégrer de nouvelles méthodes de travail et de management.

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE ***2***

1 Introduction : ***6***

1.1 Sujet et enjeux du rapport : 6

1.2 Plan du rapport : 8

1.3 Méthodologie : 10

2 Partie I – Cadrage théorique : ***13***

2.1 Les origines de l'organisation du travail et du management : 13

2.1.1 Taylor et l'Organisation Scientifique du Travail (OST) : 13
2.1.2 Ford et le fordisme : 17
2.1.3 Fayol : 19
2.1.4 Weber et la bureaucratie : 20
2.1.5 Apports et limites 21

2.2 Les nouveaux modes de management et d'organisation : 24

2.2.1 L'école des relations humaines : 25
2.2.2 Le Tavistock Institute of Human Relations et l'expérimentation de groupes semi autonomes : 40
2.2.3 L'école japonaise d'organisation : 46
2.2.4 L'agilité : 54
2.2.5 Les entreprises libérées : 66
2.2.6 Holacratie : 75
2.2.7 Les entreprises opales : 79

2.3 Synthèse : proposition d'un référentiel commun des théories relatives aux NMMO 83

2.4 Les nouveaux modes de management et d'organisation en question : 86

2.4.1 Sont-ils si nouveaux ? 86
2.4.2 Nouveaux modes ou nouvelles modes ? 93
95
- **Comment distinguer une mode d'une innovation managériale ?** 96

2.5 Un nouveau contexte porteur ? 98

2.5.1 Le contexte socio-économique : VICA 99
2.5.2 Le contexte socio-culturel : la génération Z 101
2.5.3 Le contexte socio-technique : les NTIC 102
2.5.4 Le contexte épistémologique : la pensée complexe 114

2.6 Un élargissement des problématiques organisationnelles : vers une entreprise étendue 123

2.6.1 Généalogie et prémisses de l'entreprise étendue : de l'atelier familial à l'entreprise-réseau 124
2.6.2 L'entreprise réseau en pratique : 129
2.6.3 L'élargissement de la problématique des entreprises étendues aux méta-écosystèmes : 136
139

139

3 Partie II - Analyse des pratiques : 142

3.1 Les pratiques concrètes de quelques organisations innovantes : 142

3.1.1 Les organisations autogérées : 143
3.1.2 Une organisation agile : 159
3.1.3 Les entreprises libérées : 169
3.1.4 Une organisation holacratique : 191
3.1.5 Une organisation opale : 199
3.1.6 Les organisations étendues : 208

3.2 Récurrences et variations des pratiques managériales et organisationnelles : 226

3.2.1 Reconfiguration du design organisationnel hiérarchique : 226
3.2.2 (R)évolution du rôle managérial : 228
3.2.3 (R)évolution du rôle des opérationnels : 230
3.2.4 L'importance de la culture organisationnelle : 231
3.2.5 Un processus dégénératif : 233

3.3 Différences et mise en perspective des logiques d'innovation : 234

3.3.1 L'impulsion et la mise en œuvre de l'innovation : 234
3.3.2 La portée de l'innovation : 235
3.3.3 La persistance tenace du modèle mécaniste rationaliste et ses méfaits : 237
3.3.4 Une approche gestionnaire des variables symboliques : 243
3.3.5 Un changement profond est-il réellement possible ? 245

3.4 Points de blocage et limites : 246

3.4.1 Au niveau individuel : 246
3.4.2 Au niveau organisationnel : 256
3.4.3 Au niveau culturel : 264
3.4.4 Au niveau épistémologique : 268

3.5 Synthèse : proposition d'un référentiel commun des pratiques relatives aux NMMO 271

4 Partie III – Modélisation de déploiement des nouveaux modes de management et d'organisation : 275

4.1 Conditions de succès : 275

4.1.1 Les conditions à réunir au préalable : 275
4.1.2 Diagnostic préalable en cas de transformation : 288
294
4.1.3 Le lancement de la démarche : 295

- Les pratiques RH : 297
- Le design organisationnel : 298
- Les aspects stratégiques : 299
- Les relations à l'environnement : 300

4.2 Points de vigilance : 301

4.2.1 Veiller à la cohérence de la démarche : 301

4.2.2 Surveiller les risques psycho-sociaux (RPS) : 304

4.2.3 Rester ouvert aux différences de vues et à la « dispute » : 305
4.2.4 Contrecarrer les phénomènes d'essoufflement dégénératifs : 307

4.3 Synthèse de la modélisation d'intervention proposée : _____312

5 Conclusion : _____ 316

5.1 Synthèse des apports de ce rapport :_____316

5.2 Perspectives : l'opérationnalisation de la modélisation _____318

6 Bibliographie : _____ 322

7 Liste des figures :_____ 337

1 Introduction :

Ce rapport a été rédigé pour répondre à une demande du cabinet Vertuo Conseil, l'un des cabinets fondateurs du groupe Square Management, qui développe un programme de R&D avec le soutien du Domaine d'excellence « People & Change ».

Square, avec le domaine d'Excellence People & Change, aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

1.1 Sujet et enjeux du rapport :

Ce rapport vise à éclairer les « nouveaux modes de management et de travail dans le contexte des entreprises étendues ».

La première partie de cette problématique renvoie à un thème de recherche déjà bien développé dans le monde académique où il apparaît cependant sous un vocable différent. Pendant longtemps, l'expression consacrée fut celle des « nouvelles formes d'organisation du travail », ramassée sous le sigle NFOT dans les années 1990. L'expression renvoie à des pratiques et processus de travail très diversifiés ayant « pour trait commun de constituer une rupture avec les formes hiérarchiques et tayloriennes, héritées à la fois de l'ère industrielle et de la bureaucratie »[1]. Depuis 2000 cependant, ce domaine semble en pleine ébullition : de nouveaux courants managériaux se présentant comme disruptifs ne cessent d'émerger (entreprises « libérées », « holacratiques », « opales ») alors que parallèlement les entreprises sont bouleversées par la révolution numérique ouvrant la possibilité de nouvelles pratiques organisationnelles transcendant ses frontières habituelles. Ces deux mouvements semblent indiquer une évolution profonde des théories et des pratiques organisationnelles nécessitant de réinterroger nos cadres de conception et d'action.
Témoin de cette effervescence, le vocable traditionnel des NFOT a été remplacé par celui de « nouveaux modes de management » dont la définition théorique ne semble pas encore stabilisée et plus récemment encore par la formule anglophone « New Way of Working »[2] (NWOW), présentée comme un « mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les TIC[3] et qui participe

---

[1] VENDRAMIN, Patricia, VALENDUC, Gérard (2006), « Fractures numériques, inégalités sociales et processus d'appropriation des innovations », *Terminal* n° 95-96

[2] ZIENKOWSKI, Jan, et al. (2020) « Le discours NWOW et ses logiques interprétatives : sens, critique et subjectivité dans les « nouvelles formes d'organisation du travail » », *Gestion 2000*, vol. 37, no 1-2, pp. 221-239.

[3] Technologies de l'Information et de la Communication : voire partie 2.5.3

au projet d'une entreprise collaborative et davantage démocratique dans sa gouvernance »[4].
Pour désigner les phénomènes que nous tenterons d'analyser dans ce rapport, nous opterons pour l'expression « nouveaux modes de management et d'organisation » (qui pourra être simplifiée au travers du sigle NMMO). Si nos travaux de recherche ont jusqu'ici privilégié le terme de « forme », nous souscrivons cependant à celui de « mode » mobilisé dans la commande, plutôt que celui de « modèle » qui pourrait impliquer une logique prescriptive dans le sillage du One Best Way taylorien que l'on cherche précisément à dépasser. Nous nous plaçons au contraire ici dans une logique descriptive et analytique qui sollicitera ce terme de « mode » avant tout au masculin (comme synonyme de modalité avec une dimension opérationnelle) mais également au féminin (avec cette fois ci une dimension plus symbolique). Les problématiques soulevées ne nous semblent cependant se limiter ni au management ni au travail mais avoir des impacts globaux en termes organisationnels pour les entreprises contemporaines, comme le souligne d'ailleurs la seconde thématique de ce sujet : celle des entreprises étendues.

Le terme d'« entreprise étendue » recouvre lui aussi d'autres vocables dans le monde académique comme celui d'« entreprise-réseau », d'« organisation distribuée » ou encore d'« écosystème » organisationnel. A l'image de ce vocabulaire disparate, cette notion reste protéiforme et renvoie à une variété de conceptions théoriques et d'expérimentations empiriques qui peinent à se laisser emprisonner dans une définition unifiée. C'est d'ailleurs l'un des enjeux que l'on retrouve dans les NMMO dont les expressions se multiplient en ce début de XXIème siècle avec une multitude de nouveaux courants qui déchaînent les passions.
Ce rapport s'attachera ainsi à montrer les similitudes profondes qu'entretiennent les NMMO et les organisations étendues, tant dans leurs enjeux, leurs manifestations concrètes que dans les obstacles qu'ils rencontrent.
Les deux thèmes majeurs de cette problématique se révéleront ainsi profondément liés et nous proposerons de les concevoir au sein d'un continuum qui part du niveau micro-organisationnel (les NMMO au sein des frontières traditionnelles de l'entreprise) pour s'élargir au niveau macro voire méta-organisationnel (celui des entreprises étendues).

Pour ne pas trahir la demande initiale formulée par Square Management, nous nous permettons de reproduire ici la lettre de mission qui a guidé la rédaction de ce rapport afin d'éclairer ses enjeux :

Axe : Nouvelles méthodes de travail et de management dans les organisations étendues Ce rapport de veille technologique s'appuiera notamment sur un état de l'art extensif via une revue de littérature des écrits académiques (articles et ouvrages scientifiques, thèses, actes de colloque) relatifs aux nouveaux modes de management et d'organisation du travail au sens large : des plus anciens (coopératives autogérées, groupes semi-autonomes, lean et cercles de qualité, groupes d'expression directe)

[4] AUTISSIER, David, PERETTI, Jean-Marie, BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri (2021). *Travail & organisation hybride, organiser le travail et manager en mode présentiel/distanciel*. MA Editions.

aux plus récents (entreprises libérées, méthodes agiles, sociocratie/holacratie, entreprises opales) pour en tirer des enseignements, tant théoriques que pratiques, faisant ressortir :
un cadrage théorique global des phénomènes organisationnels et de la problématique de la conduite du changement
les méthodes de transformation expérimentées et les pratiques concrètement déployées
les "points de blocage" récurrents rencontrés (fragilités, difficultés, limites voire dérives) au niveau tant culturel, organisationnel, managérial qu'opérationnel.

Ces constats seront mis en perspective dans le contexte actuel des nouvelles formes organisationnelles en émergence avec les technologies numériques (plateformisation, travail à distance) et les nouvelles formes d'entreprises (organisations étendues) et participeront à en donner une vision plus précise afin d'en avoir un référentiel commun.

L'auteure appuiera sa démonstration sur l'analyse critique de l'état de l'art disponible, l'analyse critique objectivée de ses recherches, ainsi que ses retours d'expérience sur différents "terrains".

L'analyse - diachronique et synchronique réalisée- permettra ainsi de pointer les incertitudes et les verrous scientifiques auxquelles les organisations et les "managers" sont confrontés, qui les empêchent de saisir et maîtriser le nouveau "modèle de travail" et les innovations managériales.

Le rapport s'attachera à dépasser les incertitudes et verrous identifiés, de manière à proposer de nouvelles perspectives guidant une nouvelle méthodologie d'intervention en entreprise fondée sur une modélisation plus fine des phénomènes de transformation organisationnelle.
Il permettra notamment :
de clarifier les différentes dimensions à analyser dans le cadre d'un diagnostic préalable à toute intervention pour comprendre comment les pratiques en vigueur "font méthode" dans l'organisation considérée
de proposer une modélisation permettant de piloter l'intervention afin de déployer la/les méthode/s de travail et de management adaptée/s à la culture et à la structure de l'entreprise-cliente.

1.2 Plan du rapport :

Nous avons tenté de répondre à ces enjeux au travers d'un développement en 3 temps.

La première partie de ce rapport retrace la généalogie des NMMO. L'analyse critique que nous en proposerons met d'emblée en doute l'adjectif de « nouveauté » : en effet, l'approche classique des théories organisationnelles en fait remonter les origines aux années 20, non du XXIème siècle mais du XXème siècle. Certaines approches, auxquelles nous souscrivons pleinement, remontent même au XIXème siècle. A n'en pas douter, on pourrait remonter encore dans la

chronologie historique pour en retrouver les principes tout au long de l'histoire de l'humanité[5].
Si le terme de nouveauté apparaît abusif, celui de « mode » interroge tout autant. Cette analyse critique des théories organisationnelles et managériales se proposera donc d'éclairer les grandes caractéristiques qui permettent de distinguer UNE mode d'UN mode en investissant la question des innovations organisationnelles et managériales dans la perspective d'un réel renouvellement de nos conceptions organisationnelles.
Nous soulignerons ici que les mêmes questions en termes de « nouveauté » et de « mode » peuvent se poser dans le cadre des « entreprises étendues », traçant ainsi une continuité des problématiques entre les niveaux micro, macro et méta-organisationnels.
Dans les deux cas, si ces principes organisationnels et managériaux sont loin d'être nouveaux, ils n'en demeurent pas moins l'objet d'un engouement inédit depuis la fin du XXème siècle. Nous nous intéresserons donc dans la dernière section de cette première partie aux facteurs pouvant expliquer cette effervescence soudaine, tant au niveau socio-économique (avec l'environnement VICA), socio-culturel (à travers la génération Z), socio-technique (via le développement du numérique) que socio-cognitif (sur le plan épistémologique de la pensée complexe).

Après ce tour d'horizon théorique, nous nous intéresserons aux pratiques concrètement déployées avec le cas de 9 organisations expérimentant l'un ou l'autre des NMMO présentés en 1ère partie : 4 structures autogérées, 1 entreprise agile, 2 entreprises libérées, 1 entreprise holacratique et 1 association opale.
La première section se contentera de décrire les pratiques mises en œuvre tour à tour dans chacune de ces organisations d'abord en interne en termes de gouvernance, de culture d'entreprise, de design organisationnel, d'organisation du travail et de pratiques RH. Nous investirons ensuite les relations qu'elles développent avec leur environnement pour mieux comprendre les manifestations concrètes que revêtent les entreprises étendues. Ces pratiques nous mettront d'emblée sur la voie des innovations qu'elles déploient mais également des difficultés qu'elles ne manquent pas de rencontrer. Une nouvelle fois, des similitudes se dessineront entre les limites que rencontrent les NMMO et les entreprises étendues.
La seconde section se proposera de mener une analyse critique de ces pratiques pour révéler leurs récurrences, sans oblitérer les variations et les différences plus profondes qui caractérisent ces différents terrains. Apparaîtront ici les défis très ambitieux que posent les NMMO et la complexité de leur déploiement en entreprise, buttant sur de multiples limites, tant au niveau individuel, organisationnel, culturel qu'épistémologique. Nous tenterons ici d'éclairer quelque peu la place qu'occupent les cabinets de conseil et particulièrement les consultants dans cet écosystème complexe, qui représente une véritable opportunité pour le déploiement des NMMO mais également un réel danger de les faire dévier en simples objets de mode.

---

[5] La philosophie taoïste plus que millénaire nourrit ainsi de nombreuses accointances avec les courants de réflexion actuels, tant au niveau managérial qu'épistémologique, ce qui pourrait expliquer l'engouement que suscite toujours l'école japonaise - qui fait malheureusement l'objet de multiples distorsions en Occident comme nous le verrons dans ce rapport

De l'ensemble de ces constats, nous tenterons enfin dans une dernière partie de tirer de ce travail tant théorique que pratique une modélisation d'intervention apte à guider les consultants dans le déploiement des NMMO en entreprises.
Nous identifierons ici les conditions de succès préalables à réunir mais également les points de vigilance à surveiller pour les déployer de manière constructive et sereine. Tout l'enjeu sera ici de proposer une modélisation structurée suffisamment souple pour permettre l'émergence de nouvelles pratiques, à la fois respectueuses des spécificités de l'entreprise et des logiques d'innovation, et leur élargissement progressif aux différentes dimensions de l'entreprise jusqu'à transcender ses frontières pour former un système interne harmonieux tout en s'intégrant au mieux dans son écosystème. Nous tenterons de relever ce défi en proposant une modélisation basée sur une approche incrémentale et itérative d'amélioration continue collective combinant les grands enseignements de l'école japonaise (plus connue sous le nom de lean) et les grands principes des méthodes agiles (que l'on retrouve dans toutes les méthodologies de gestion de projet innovant). Il s'agira ici d'ouvrir un dialogue fructueux où innovation managériale et management de l'innovation se nourrissent dans une relation symbiotique pour permettre le déploiement progressif des NMMO du niveau micro au niveau macro et méta-organisationnel.

1.3 Méthodologie :

La première partie traitant de la généalogie des nouveaux modes de management et d'organisation au sens large se base sur une revue de littérature académique extensive, qui intègre nos propres travaux de recherche.
Cette partie a fait l'objet de relectures par divers experts pour assurer une base solide à notre travail :

- Les parties relatives aux courants mécanistes, de l'ERH et japonais ont été relues par François Pellerin : Ingénieur et Docteur en sciences, il a fait l'essentiel de sa carrière dans l'industrie d'abord en R&D puis en tant que dirigeant. Il a été directeur du projet Usine du Futur pour la Région Nouvelle-Aquitaine et est actuellement président et conférencier à Talent&Culture ainsi que chercheur associé à la Chaire « Futurs de l'Industrie et du Travail – Formation, Innovation, Territoires » (FIT²) de Mines-ParisTech PSL. Il est notamment l'auteur de Organisation et compétences dans l'usine du futur (2019) et de Le Design du travail en action : Transformation des usines et implication des travailleurs (2021).
- La partie relative aux entreprises libérées a été relue par Thierry Weil : Docteur en physique, habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, il est actuellement professeur de management de l'innovation à Mines-ParisTech PSL, titulaire de la chaire FIT² et conseiller auprès de La Fabrique de l'Industrie. Il est notamment l'auteur de Le leadership dans les organisations (2003), Le travail en mouvement (2019), Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes (2020).
- Le partie relative à l'agilité a été relue par un Scrum Master et un Coach agile, tous deux impliqués dans les méthodes et communautés agiles depuis une dizaine d'années.
- La partie relative aux organisations opales a été relue par Jean-Louis Bloin, président de l'École Nationale Supérieure de Cognitique et conférencier à

Talent&Culture où il intervient sur les problématiques de performance durable.

La seconde partie relative aux pratiques innovantes en entreprise est à la fois issue de nos propres études de cas et de données de « seconde main ».
Les 4 organisations autogérées et l'entreprise agile présentées ont été étudiées dans le cadre de notre doctorat et de notre post-doctorat6. Ces 5 études de cas ont commencé par l'analyse fine des documents organisationnels de ces structures (sites Internet, wiki et blogs d'entreprise, règlements et chartes, grilles d'entretien de recrutement, livrets d'accueil, tableaux de polyvalence, catalogues de formations, etc.) pour comprendre la structure et les pratiques organisationnelles expérimentées. Elles se sont poursuivies par une immersion d'un mois ou plus selon une approche ethnométhodologique combinant observation directe des situations de travail et instances décisionnelles (réunions d'équipes, de comités ou de commissions, assemblées générales, conseils d'administration) ainsi que des entretiens compréhensifs et semi-directifs menés avec un échantillon large et diversifié des membres suivant leur métier, âge, sexe et ancienneté.
Le cas Poult est tiré de l'analyse menée par Hélène Picard dans le cadre de sa thèse en sciences de gestion portant sur les entreprises libérées[7]. Le cas Lippi a été analysé par Elisabeth Bourguignat dans le cadre d'un ouvrage[8] témoignant de l'expérimentation menée par cette entreprise et qui a donné lieu à une monographie9 publiée par la chaire FIT² dans le cadre de son axe de recherche « Autonomie et responsabilité dans les organisations » (ARO). L'entreprise Mobile Wood a été étudiée par Matthieu Battistelli dans le cadre de sa thèse en sciences de gestion et a également fait l'objet d'une monographie[10] publiée par la chaire FIT² dans le cadre de l'axe ARO. Enfin, l'expérimentation opale menée par l'association Pour 3 Points a été analysée dans le cadre d'un diagnostic organisationnel[11] réalisé par Sonia Lefebvre, consultante au cabinet L'Îlot spécialisé dans l'accompagnement des innovations organisationnelles (cette

---

[6] CANIVENC, Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Haute Bretagne – Rennes 2; CANIVENC, Suzy (2011). *Autogestion et organisations des TIC dans la société de l'information québécoise, l'exemple d'une entreprise* Agile. Note de recherche no 2012-3, Teluq-UQAM

[7] PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse de sciences de gestion, Paris-Dauphine, p31.

[8] BOURGUINAT, Elisabeth (2019). *De la clôture à l'esprit libre, la transformation de l'entreprise Lippi*. Presses des Mines

[9] BOURGUINAT, Elisabeth (2019). *Lippi*. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL

[10] BATTISTELLI, Matthieu (2020). *Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood*. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL

[11] LEFEBVRE, Sonia (2020). Vers un modèle de gestion en pouvoir partagé, L'expérience de Pour 3 Points.

source non scientifique n'en est pas moins précieuse du fait de la rareté des organisations se revendiquant directement des principes de Frédéric Laloux et de la qualité du diagnostic organisationnel réalisé).

Dans cette seconde partie nous combinerons une approche micro et macro des phénomènes organisationnels en investissant à la fois les pratiques les plus fines au niveau des équipes de travail et les pratiques les plus globales à travers les réseaux d'entreprise. Le niveau méso aura également toute sa place à travers les questions de design organisationnel, de pratiques RH et de gouvernance interne.

La section analytique de la deuxième partie et l'ensemble de la troisième partie sont toutes deux le fruit d'un dialogue entre théories et pratiques relatives aux NMMO précédemment présentées : sur cette base, elles combinent analyse conceptuelle au niveau théorique et préconisations opérationnelles au niveau pratique.

La démarche méthodologique opère ainsi une boucle récursive entre une approche déductive et une approche inductive : elle opte dans un premier temps pour une démarche « hypothético-déductive », allant « des lois et des principes posés comme des hypothèses aux faits d'expérience » (Guibert et Jumel, 1997) en soumettant la théorie à l'épreuve des faits. La suite du rapport opte pour une démarche « inductive » reposant sur un mouvement inverse en « privilégi[ant] le cheminement des constatations particulières, tirées d'observations de terrain, vers les concepts généraux » (Guibert et Jumel, 1997). Dans un troisième et dernier mouvement enfin, nous tenterons de repartir de ces concepts généraux pour proposer une modélisation d'intervention empirique. Ce dialogue entre théorie et empirie pourra se poursuivre par la suite en testant ces préconisations sur le terrain afin d'en tirer de nouveaux enseignements conceptuels à expérimenter.

L'ensemble de ces analyses se place enfin dans le cadre plus large du « rationalisme critique » promu par Popper. Dans le prolongement de la théorie darwinienne de l'évolution par sélection des espèces les plus « aptes », Popper[12] défend l'idée d'une théorie évolutionniste de la connaissance où « nous apprenons par réfutation, c'est-à-dire par élimination de l'erreur, par rétro-action ». En d'autres termes, le progrès de la connaissance se fait de façon purement négative. Nous savons moins ce qui est vrai que ce qui est faux et l'erreur n'est plus ce que la raison doit fuir mais ce qu'elle doit provoquer. Dès lors, une forme de pensée rationnelle, c'est-à-dire non arbitraire, existe : c'est la pensée critique ». Popper[13] préconise ainsi de considérer « les acquis de la science » comme des « hypothèses » qu'il s'agit de « mettre à l'épreuve », comme un « savoir conjectural » qu'il faut « tester » en le confrontant à l'observation et à l'expérience pour en révéler les erreurs. Popper nous encourage donc à adopter une « méthode critique » fonctionnant par essais et erreurs débutant par « des anticipations théoriques audacieuses et aventureuses, suivies par des contrôles rigoureux destinés à mettre en évidence et à éliminer les erreurs. C'est la méthode même de la vie, dans son évolution vers des formes de plus en plus complexes ».

---

[12] POPPER, Karl (1990). *Le réalisme et la science*. Hermann

[13] POPPER, Karl (1992). *Un univers de propensions, deux études sur la causalité et l'évolution*. Éditions de l'Éclat

Dans cette perspective, ce travail s'inscrit dans le prolongement du courant des *critical studies management* (études critiques en management) visant à révéler le côté sombre du management contemporain qui s'assortit de discours trop idylliques pour être pris « au pied de la lettre ». Nous adopterons cependant la même exigence critique avec les courants organisationnels qui se veulent en rupture avec le management contemporain (tel que l'autogestion).
A travers cette approche critique, nous tenterons de comprendre comment proposer une véritable alternative organisationnelle et managériale en entreprise qui évite l'écueil du conformisme aux effets de mode pour au contraire favoriser une logique d'implantation réellement innovante.

2 Partie I – Cadrage théorique :

2.1 Les origines de l'organisation du travail et du management :

La tradition scientifique en sciences de gestion et sociologie des organisations fait remonter les origines du management aux premières conceptualisations de l'organisation du travail qui datent de la fin du XIXème siècle et du début du XXème siècle.
Dans le contexte de la révolution industrielle, les ateliers artisanaux regroupés en manufactures cèdent la place aux fabriques puis aux usines concentrant une population ouvrière et salariée de plus en plus nombreuse qu'il faut coordonner de manière rationnelle pour qu'elle soit le plus efficace possible. Ces premières conceptions visent ainsi à « mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement de règles strictes »[14]. Les entreprises vont alors être « conçues et gérées comme s'il s'agissait de machines dans lesquelles "chaque individu est un rouage »[15].

2.1.1 Taylor et l'Organisation Scientifique du Travail (OST) :

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fait partie de ces ingénieurs chargés de rationaliser le travail. Si son nom est connu de tous, son parcours l'est moins : issu d'une famille aisée, il arrêta ses études de droit et décida de se diriger vers les métiers manuels. En 1878, il intègre ainsi la Midvale Steel Company (société de fabrication d'acier), d'abord en bas de l'échelle en tant qu'apprenti puis ouvrier. Grâce à son esprit méthodique, il devint contremaître et finit ingénieur en chef en 1884, après avoir obtenu son diplôme en suivant des cours du soir.
Son expérience d'ouvrier lui permit de comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines :

- La 1ère raison de la faible productivité est liée à ce qu'il nomme la « flânerie systématique »[16] des ouvriers (qui ne s'apparente pas à la paresse, nommée « flânerie naturelle »). Cette flânerie est liée aux habitudes de travail issues

[14] PLANE, Jean-Michel (2003). *Théorie des organisations*. 2° édition, Dunod.

[15] PLANE, Jean-Michel (2003). *Théorie des organisations*. 2° édition, Dunod.

[16] BERNOUX, Philippe (2009). *La sociologie des organisations*. 6° édition, Éditions du Seuil

de l'artisanat mais également à un raisonnement logique de ces anciens artisans indépendants devenus salariés : en freinant le rythme de travail ils se prémunissent contre les cadences infernales et le chômage. En effet, s'ils augmentent les cadences, le patron aura besoin de moins de main d'œuvre pour produire une quantité identique.
Si les travailleurs peuvent ainsi freiner la cadence de production à leur convenance, c'est parce qu'ils sont les seuls à maîtriser totalement leur métier : à connaître les gestes techniques nécessaires, les savoir-faire et méthodes de travail requis et le rythme de travail qui en découle. Pour reprendre le constat de Taylor avec les termes de « l'analyse stratégique » de Crozier et Friedberg[17] : les ouvriers experts de leur travail maîtrisent une large « zone d'incertitude » leur permettant de développer des stratégies personnelles pour atteindre leur propres objectifs (une cadence et une charge de travail raisonnables qui leur amènent un salaire décent tout en les préservant du chômage).

- En contrepoint, la 2nde raison est liée à l'ignorance des dirigeants, à la fois éloignés des ateliers et totalement incompétents dans les domaines où les ouvriers sont par contre experts : ils méconnaissent complètement la réalité de leur travail. Par ailleurs, Taylor leur reproche de se contenter d'improvisations arbitraires et autoritaires en matière d'organisation du travail, non seulement injustes mais surtout inefficaces.

Bref, pour Taylor, tant les dirigeants que les travailleurs sont mal organisés. L'empirisme traditionnel des ouvriers-artisans et les improvisations autoritaires des dirigeants incompétents empêchent d'accroître la productivité. A titre d'ingénieur en chef, il va tenter de rationaliser l'organisation du travail en se livrant à des expériences jusqu'ici inédites.

La méthode qu'il met au point est qualifiée d'organisation « scientifique » du travail (OST) car elle s'appuie sur une méthodologie inspirée de la science expérimentale : il s'agit d'observer, de classer les faits, de les analyser et d'en tirer des lois ayant une portée générale. Elle se décompose ainsi en 5 étapes :

- trouver une dizaine de travailleurs habiles ;
- les observer travailler et définir la série des mouvements élémentaires que chacun exécute, ainsi que les outils et le matériel dont ils ont besoin ;
- mesurer au moyen d'un chronomètre le temps nécessaire pour accomplir ces mouvements élémentaires ;
- éliminer les temps morts ;
- réunir en une séquence les mouvements optimaux et sélectionner les meilleurs outils et matériels ;

Toutes les tâches de travail sont ainsi décomposées scientifiquement. C'est ainsi qu'on détermine le « one best way » soit la meilleure façon de faire : les bons mouvements, la bonne allure, les bons outils, le moment de repos opportun…Il va ainsi en tirer plusieurs lois :

- **La division horizontale du travail :**

[17] CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard (1977). *L'Acteur et le système.* Éditions du Seuil.

Ce principe est antérieur à Taylor et semble avoir été en premier analysé au XVIII siècle par Adam Smith[18]. Mais il existait encore bien avant et se retrouve dans les corporations françaises où le travail était déjà divisé en tâches séparées (comme chez les drapiers par exemple). La nouveauté avec Taylor, c'est l'approfondissement et la systématisation de ce principe.
La division horizontale du travail consiste ainsi à diviser l'activité de travail en plusieurs petites tâches élémentaires ensuite réparties à des travailleurs spécialisés. Cette technique permet ainsi d'attribuer à chacun une séquence de tâches simples qui requiert un apprentissage très court. Par conséquent, le travail peut être exécuté par des travailleurs peu qualifiés, dont les immigrés qui arrivent massivement aux États-Unis.
Cette technique entraîne une forte individualisation du travail : chaque ouvrier se voit affecté des activités spécifiques, distinctes de celles du voisin. Dans la mesure du possible, les postes de travail sont séparés dans l'espace, pour éviter toutes discussions considérées comme futiles. Les aspects collectifs sont ainsi pourchassés et considérés comme des dérèglements comme en témoigne les analyses de Taylor sur les aciéries de Bethlehem :
« *Une analyse poussée a montré que, quand des ouvriers sont réunis en équipe, chaque membre du groupe devient moins efficient que quand son ambition personnelle est stimulée (…) quand les hommes travaillent en équipe, leur efficacité individuelle tombe inévitablement au-dessous ou au niveau de celle du moins bon ouvrier de l'équipe* »[19]

- **La division verticale du travail :**

La division horizontale (technique) du travail en séquences élémentaires est déterminée par des ingénieurs, chargés d'analyser les méthodes de travail et les temps nécessaires à la réalisation d'une tâche. Ce principe découle ici d'une division verticale (hiérarchique) du travail entre ceux qui conceptualisent le travail (les ingénieurs qui déterminent la « *one best way* ») et ceux qui l'exécutent (les ouvriers qui doivent suivre scrupuleusement les directives des premiers).
Ce principe a pour effet de déposséder les travailleurs de leurs savoir-faire de métiers, qui étaient précisément à l'origine de l'asymétrie d'information entre patrons et ouvriers dotant ces derniers d'un pouvoir considérable leur permettant notamment de décider des cadences à leur convenance.
Plus encore, en retirant aux travailleurs toute possibilité de modifier le processus productif, ce principe vise à leur interdire d'utiliser leur intelligence pour les réduire à une simple paires de bras :
« Toute forme de travail cérébral devrait être éliminée de l'atelier et recentrée au sein du département conception et planification »[20]

---

[18] SMITH, Adam (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (traduit en français par « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations »)

[19] TAYLOR, Frederick Winslow (1956). *La direction scientifique des entreprises*. Dunod, p 142 [1° édition en 1912]

[20] TAYLOR, Frederick Winslow (1956). *La direction scientifique des entreprises*. Dunod, p 36 [1° édition en 1912]

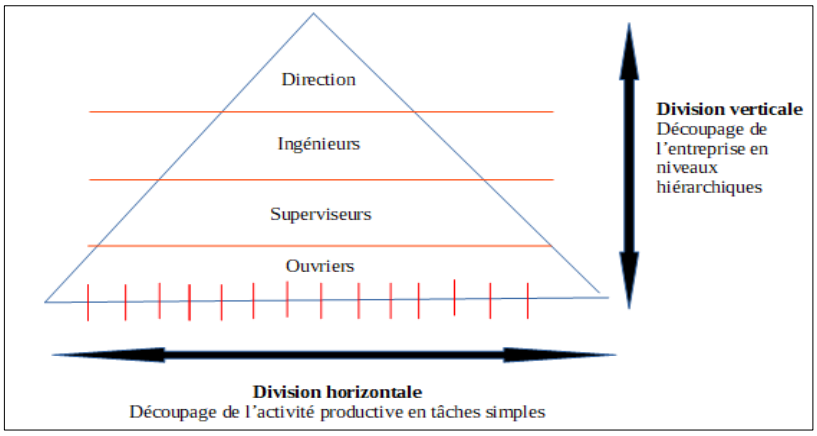

Figure 1 : Division horizontale et verticale du travail.

- **Le contrôle du travail :**

Tout travailleur étant tenté par la « flânerie » selon les conceptions de l'époque, il faut assurer leur surveillance : c'est là qu'intervient la figure du « contremaître » dont le rôle est exclusivement de contrôler l'activité des travailleurs pour s'assurer qu'ils respectent bien les procédures et cadences définies par les ingénieurs du bureau des méthodes.
Ce travail de contrôle sera facilité par la délimitation d'un espace de travail pour chaque travailleur, facilitant la surveillance.
La hiérarchie issue de la division verticale du travail ne cesse de s'allonger : dirigeants qui prennent les décisions stratégiques, ingénieurs du bureau des méthodes qui déterminent les méthodes de travail pour accroître la productivité, contremaîtres qui veillent à l'application des méthodes de travail, ouvriers qui exécutent le travail.

- **Le salaire :**

Le dernier principe concerne le salaire, considéré comme la principale si ce n'est l'exclusive source de motivation des travailleurs à cette époque. Ils sont considérés comme des agents strictement rationnels qui cherchent avant tout à augmenter leurs gains monétaires. Cette conception est issue de l'école classique en économie, à l'origine de la conception de l'homme comme « *homo oeconomicus* ».
A la fin du XIXe siècle, les ouvriers agricoles étaient payés à la journée. Cette formule ne convient pas à Taylor : si le travailleur est payé à la journée, il gagnera la même chose qu'il soit rapide ou pas, et les autres seront enclins à faire de même. Taylor est à la recherche du « salaire équitable » : un salaire juste pour une quantité de travail juste. Il va donc dans un premier temps introduire le salaire aux pièces (c'est-à-dire au nombre de pièces produites) : plus on en fait, plus on gagne d'argent. Ce qui devrait normalement inciter les travailleurs à être plus productifs.
Il va ensuite introduire le salaire différentiel, basé ici encore sur l'étude scientifique du travail : un salaire de base est déterminé en fonction d'une norme de production

(établie selon l'analyse des gestes et des temps). Les travailleurs qui dépasseront la norme déterminée par l'OST auront un « bonus » proportionnel à l'écart entre la norme taylorienne et le travail réellement abattu.
Le salaire différentiel va cependant être mal perçu des syndicats qui voient là une mise en concurrence des travailleurs risquant d'entamer la solidarité ouvrière et par ricochet le pouvoir syndical.

Taylor est pourtant habité d'une profonde soif de justice et d'équité entre travailleurs et dirigeants. L'OST n'est pas qu'une forme d'organisation technique du travail qui vise un but strictement économique, mais contient aussi un nouveau contrat social qui doit assurer une meilleur équité et pacifier les rapports sociaux dans l'entreprise, alors marqués par de lourds conflits (avec le développement de la classe ouvrière et du syndicalisme, les grèves se multiplient). Taylor cherche ainsi à résoudre l'antagonisme de classe révélé par Karl Marx entre le capital et le travail.
Son idée est simple : travailleurs et employeurs sont en opposition sur le partage de la richesse produite ; en revanche ils ont les uns et les autres intérêt à son augmentation s'ils sont certains de pouvoir en profiter tous les deux. De son point de vue, accroître la productivité doit permettre tout à la fois d'augmenter les profits du dirigeant et le salaire des travailleurs : chacun y gagne. Taylor enjoint donc travailleurs et employeurs à abandonner leurs querelles et se concentrer sur leurs intérêts communs, il propose qu'au lieu
« de se disputer au sujet du partage de la valeur ajoutée et d'agir les uns vis-à-vis des autres en ennemis, patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée »[21]
Le rapport capital/travail ne sera plus un rapport conflictuel où on se dispute la redistribution des richesses mais un rapport fonctionnel entre des individus ayant mutuellement besoin les uns des autres pour s'enrichir.
Pour favoriser cette transformation des rapports sociaux dans l'entreprise, Taylor ajoute un troisième acteur dans l'équation : celui de l'ingénieur, arbitre impartial car représentant de la science. C'est en effet lui qui détermine la manière de produire, la quantité à produire et la redistribution à opérer sous forme de salaire. Le tout en s'appuyant sur des études scientifiques. Et la science ne se discute pas et ne se négocie pas non plus.

Le taylorisme va effectivement engendrer une forte augmentation de productivité (sans pour autant assurer une meilleure répartition des richesses). Cette méthode d'organisation du travail va ainsi se diffuser pendant la première guerre mondiale dans les usines d'armement et d'automobile notamment, bientôt revigorée par l'introduction de la chaîne de montage.

2.1.2 Ford et le fordisme :

Henry Ford (1863-1947) va appliquer les principes de rationalisation de Taylor à l'industrie automobile en y ajoutant le principe de « travail à la chaîne » : le travail,

[21] TAYLOR, Frederick Winslow (1956). *La direction scientifique des entreprises*. Dunod, p 55 [1° édition en 1912]

une fois parcellisé, va être mécanisé par la chaîne - technique qu'il emprunte à l'industrie agro-alimentaire (conserverie, abattoirs) où le produit circule à l'aide d'un convoyeur.
Cette innovation technico-organisationnelle supprime beaucoup de temps de déplacement : c'est le produit à fabriquer qui se déplace sur la chaîne devant les ouvriers postés.

- **Une radicalisation du système taylorien :**

Le travail à la chaîne accentue la division horizontale du travail : l'activité productive doit être décomposée en séquences encore plus minimales pour suivre le rythme de la chaîne de production. La déqualification se radicalise : le travailleur répète les mêmes gestes sans fin.
Parallèlement, le système de contrôle se transforme : il n'est plus assuré par le contremaître et son chronomètre mais par la machine qui dicte à l'homme son rythme de travail.

Ce système présente donc des inconvénients majeurs pour le travailleur et, suite à l'introduction de la chaîne, Ford essuie une vague de démissions : en plus de la répétitivité des gestes et de la pénibilité des cadences, beaucoup de travailleurs n'acceptent pas qu'une machine leur dicte leur rythme de travail et organise le temps de travail.
Pour juguler l'hémorragie, Ford va innover du côté des salaires en proposant la journée de 8h payées à un taux fixe de 5 $, soit le double du salaire moyen de l'époque. C'est un salaire astronomique pour les travailleurs de l'époque. Mais cette stratégie signe la fin définitive des travailleurs qualifiés animés par la fierté du travail bien fait au profit d'une orientation purement instrumentale : l'échange d'un salaire (souvent considéré comme « correct ») contre la mise à disposition de la force de travail dans des conditions pénibles.
Ce sont particulièrement les travailleurs immigrés de la première génération qui vont être attirés par cette offre. En employant des travailleurs sans identité collective, Ford s'assure aussi une certaine paix sociale tout en jouant de la compétition entre ouvriers.

Ford va en parallèle développer une gestion paternaliste pour stabiliser sa main-d'œuvre et éviter les conflits : création de logements ouvriers, de crèches, d'écoles, d'un service médical offert. Il veille également aux bonnes mœurs de ses travailleurs en interdisant l'alcool et les jeux et en les obligeant à fréquenter l'église. Des experts sont embauchés pour inspecter les logis des ouvriers et surveiller leurs agissements en dehors de l'entreprise. Le moindre écart est sanctionné : le salaire retombe à 2.5 $ la journée.

Vidéo sur l'organisation du travail et les conditions de travail à Ford.

- **Un nouveau contrat social :**

Le projet de Ford renvoie donc lui aussi à un nouveau contrat social, mais ne s'arrête pas là : c'est toute une redoutable mécanique socio-économique qu'il met

en place pour faire converger les intérêts des travailleurs vers ceux des dirigeants et qui va déboucher sur l'alimentation réciproque de la production de masse et de la consommation de masse.
L'augmentation du salaire poursuit en réalité deux objectifs :
fidéliser les travailleurs malgré des conditions de travail pénibles ;
leur permettre d'acquérir progressivement les voitures qu'ils produisent ;
Ford va en effet être le premier à proposer une voiture à prix modéré pour la classe moyenne : la Ford T. Ce bas prix est permis par la standardisation des pièces (tous les boulons utilisés sur la voiture sont identiques et il en est ainsi pour plusieurs pièces) et du modèle (d'après la célèbre phrase de Ford: « *un client peut demander cette voiture en n'importe quelle couleur, du moment que c'est noir* »). Cette standardisation va permettre de produire massivement le même produit et d'ainsi réaliser de substantielles économies d'échelle. Ainsi, plus on vendra de Ford T, plus son prix baissera et plus on vendra de Ford T, etc. 27 millions d'exemplaires de la Ford T seront ainsi vendus sur le marché américain entre 1909 et 1927, et les prix baisseront corrélativement aux ventes : 900$ en 1909, 680$ en 1910, 590$ en 1911, 500$ en 1914. Corrélativement, la hausse des salaires accroît la clientèle potentielle de Ford et permet de développer pour la première fois une consommation de masse qui alimente directement la production de masse.

C'est un système redoutable car parfaitement huilé qui va se répandre à toute l'économie américaine après la seconde guerre mondiale, dans les années 50.
Il va alors être renforcé par la place que l'État et les syndicats vont prendre à cette époque, donnant naissance à un système de régulation macro-économique nommé le compromis fordiste :
l'État providence qui va de plus en plus légiférer le monde du travail et instaurer le système d'assurance contre les accidents, les maladies, le chômage : ainsi, en période de mauvaise conjoncture et de montée du chômage la consommation ne chutera pas épargnant les entreprises ;
Les syndicats qui acceptent la rationalisation et mécanisation de la production en échange d'augmentations salariales, ce qui va également stimuler la consommation de masse tout en assurant une certaine paix sociale.

2.1.3 Fayol :

Henri Fayol (1841-1925) est le pendant complémentaire de Taylor : là où l'ingénieur américain rationalise les postes de travail des exécutants, l'ingénieur français rationalise le rôle des gestionnaires dans un ouvrage paru à la même époque que celui de Taylor : Administration industrielle et générale (1916). Il y définit les lois universelles (le « one best way ») applicables à toutes les directions d'entreprise[22] :

- « prévoir et planifier », c'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir ;
- « organiser », c'est-à-dire allouer, de manière rationnelle, les différentes ressources (matériaux, outils, capitaux, personnel…) ;
- « commander », c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des acteurs de l'entreprise ;

[22] PLANE, Jean-Michel (2003). *Théorie des organisations*. 2° édition, Dunod.

- « coordonner », synchroniser l'ensemble des activités pour garantir leur cohérence et efficacité ;
- « contrôler », c'est-à-dire vérifier si tout se passe conformément au programme préalablement défini (il ne s'agit donc pas de contrôler les hommes, sur ce point Fayol défendait plutôt l'idée de laisser la liberté aux travailleurs de choisir leur méthode et outillage).

S'ensuivent 11 principes à respecter pour bien gérer une entreprise : l'unité de commandement (chaque employé n'a qu'un seul chef) ; la division du travail (dans le sens horizontal, soit la spécialisation des tâches) ; le principe d'autorité et son corollaire le principe de discipline ; l'unité de commandement (un seul leader et un programme unique) ; l'autorité et la clarté de la hiérarchie ; le sens et l'esprit de corps ; un système de rémunération équitable ; le principe d'équité ; la stabilité du personnel.

2.1.4 Weber et la bureaucratie :

Contemporain de ces 3 hommes, Max Weber (1864-1920) est considéré comme le père de la sociologie allemande et va proposer un « idéal type » de cette nouvelle forme organisationnelle qu'ils ont participé à développer dans le contexte particulier de la modernité. Un idéal-type[23] vise à dégager les lignes de forces, les caractéristiques principales et les spécificités d'un phénomène afin de dépasser l'imprécision du sens commun, sans pour autant prétendre qu'il existe tel quel dans la réalité.

Max Weber est surtout connu pour ses travaux sur la domination légitime[24]. Il cherche en effet à comprendre pourquoi la domination peut devenir une relation de pouvoir jugée normale et socialement acceptable par ceux qui pourtant la subissent. Il distingue ainsi trois formes de domination dites légitimes :

- charismatique, reposant sur la personnalité exceptionnelle d'un personnage (ex : De Gaulle, Obama…) ;
- traditionnelle, reposant sur les lois et coutumes traditionnelles (ex : le père de famille, l'ancien/le chef de village) ;
- rationnelle-légale, reposant sur un système de règles rationnelles mises en œuvre par des personnes compétentes (ex : le médecin, le prof) ;

Weber considérait cette dernière forme d'autorité « comme la forme dominante des sociétés modernes »[25] car la modernité se caractérise précisément par l'essor de la rationalité.

Ce dernier type de domination va donner lieu à une forme organisationnelle particulière qui se caractérise par la précision, la discipline, le rigorisme, la prévisibilité en vue d'atteindre un rendement maximal grâce à :

1. un travail spécialisé et standardisé ;
2. encadré par des procédures précises, formalisées et impersonnelles ;

---

[23] WEBER, Max (1965). *Essais sur la théorie de la science*. Plon [Recueil d'articles publiés entre 1904 et 1917]

[24] WEBER, Max (1995). *Économie et société 1, les catégories de la sociologie*. Pocket [1ère édition posthume : 1921]

[25] PLANE, Jean-Michel (2003). *Théorie des organisations*. 2° édition, Dunod, p 23

3. édictées par une ligne hiérarchique étendue composée d'experts chargés d'assurer la coordination des différentes tâches séparées (1) par le biais des procédures (2).

Cette forme organisationnelle se caractérise ainsi par la prépondérance des règles et procédures écrites, dont la maîtrise devient la principale source de pouvoir et de légitimité. Ceux qui les édictent travaillent majoritairement dans les « bureaux », d'où le nom de « bureaucratie »[26] que Weber lui attribue.

Spécialisation, procédures et hiérarchie sont ainsi les traits caractéristiques de cette forme organisationnelle mécaniste basée sur la rationalité et visant l'efficience maximale. Si elle a d'indéniables avantages, elle est également porteuse de limites qui se sont révélées de plus en plus importantes au cours du XXème siècle, tant pour le bien-être des travailleurs, la qualité du travail que la performance des entreprises.

2.1.5 Apports et limites

- **Apports :**

Cette forme organisationnelle est tout d'abord saluée pour la progression exceptionnelle qu'elle a permise en termes de productivité. Ces gains de productivité découlent directement de la rationalisation poussée des activités de travail, enjoignant à développer la spécialisation.

Comme nous l'avons évoqué, ce n'est pas Taylor qui a le premier théorisé la division horizontale du travail mais Adam Smith lors d'une étude sur une manufacture d'épingles : il remarque d'abord qu'il faut 18 opérations pour fabriquer une seule épingle. Si chaque ouvrier devait faire l'ensemble des 18 opérations à lui seul (comme dans le cas des ateliers artisanaux), chacun n'arriverait même pas à fabriquer une vingtaine d'épingles par jour. Au contraire, si 10 ouvriers se répartissent les 18 opérations, l'atelier atteint une production de plus de 48 000 épingles par jour. Chaque ouvrier réalisant 1/10 du produit, sa production quotidienne est donc de 4 800 épingles, soit 240 fois plus.
Conclusion d'Adam Smith : grâce à la division du travail, la productivité s'accroît considérablement. Et cela pour 3 raisons :

- l'économie de spécialisation : les travailleurs spécialisés, à force de se consacrer à la même tâche, acquièrent une meilleure habileté/dextérité qui leur permet d'aller plus vite ;
- l'économie de temps : en se consacrant à une seule tâche, ils ne perdent pas de temps à changer d'outil ou de place entre les manœuvres ;
- l'économie d'innovation : le travail de décomposition et de standardisation des tâches permet d'innover en améliorant les pratiques et les techniques.

[26] Kratos signifiant « force », « puissance » en grec (qui se retrouve dans démocratie), la « bureaucratie » renvoie littéralement à un système basé sur le pouvoir des gens de bureaux

Par ailleurs, poussée à l'extrême comme l'ont fait Taylor puis Ford, la division du travail réduit considérablement les coûts de main-d'œuvre du fait :

- de la qualification minimale requise ;
- de la formation minimale à donner ;
- du remplacement facile de la main d'œuvre.

La division horizontale du travail, théorisée par Adam Smith, institutionnalisée par Taylor et poussée à l'extrême par Ford, a ainsi permis une croissance rapide de la production, bienvenue en période de guerre puis de reconstruction.

La productivité globale ne va ainsi cesser d'augmenter entre la fin du XIXème et la fin du XXème siècle sous l'effet conjugué du développement des technologies et de la rationalisation des activités de travail, toutes deux nées de la révolution industrielle.

Productivité du travail (PIB par heure travaillée)

En dollars de 1990 par heure.

	1870	1913	1950	1973	1990	1998
États-Unis	2,25	5,12	12,65	23,72	30,10	34,55
France	1,38	2,88	5,82	18,02	29,47	33,72
Royaume-Uni	2,55	4,31	7,93	15,97	21,42	27,45
Japon	0,46	1,08	2,08	11,57	19,04	22,54

OCDE, 2001.

Figure 2 : Productivité dans 4 pays entre 1970 et 1998. Source : JARDIN, Évelyne (2005). Mutation et organisation du travail. Bréal. Tiré du rapport de l'OCDE (2001) Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry-Level and Aggregate Productivity Growth.

Le modèle bureaucratique assurerait quant à lui plus de justice et d'équité sociale dans les entreprises du fait de l'aspect rationnel et logique des procédures. Weber estimait ainsi ce système supérieur par rapport aux formes sociales basées sur le charisme du dirigeant ou sur les traditions culturelles :

- L'organisation de type charismatique, avec un personnage exceptionnel à sa tête, dépend trop des talents d'un seul individu et risque de s'effondrer lorsque le leader s'en va ;
- Quant à l'organisation qui s'appuie sur les traditions culturelles, elle fait obstacle à l'innovation ;

Dans les deux cas, le système social est bien souvent inéquitable et ressenti comme injuste pour ses membres. Non seulement la bureaucratie, qui privilégie l'efficacité, l'ordre, la rationalité, promet un système plus juste pour tous, mais elle prétend également éliminer les conflits grâce à des règles claires.

Ces visions très optimistes vont cependant se retrouver critiquées quelques années plus tard.
Ce modèle ne peut en effet fonctionner que dans des conditions socio-économiques particulières :

- quand les éléments humains de la « machine » sont obéissants et se comportent comme il est prévu ;

- quand le marché est stable et que les besoins des consommateurs ne changent pas, garantissant que les produits fabriqués seront appropriés et qu'on peut continuer à fabriquer encore longtemps le même produit.

▪ **Limites** :

L'augmentation du rendement permise a souvent coûté cher sur le plan humain. Trop de spécialisation et de parcellisation des tâches aboutit à de graves détériorations physiques et psychiques qui aboutissent à des effets contre-productifs :

- la répétitivité des gestes entraîne le développement de ce que l'on appelle aujourd'hui les « troubles musculo-squelettiques » ;
- la fatigue nerveuse s'accroît : les travailleurs sont contraints d'aller vite et de suivre les cadences imposées par le bureau des méthodes ou la chaîne ;
- la monotonie et le désintérêt s'installe du fait d'un travail totalement déqualifié consistant à répéter toujours les mêmes gestes ;

Ce désintérêt au travail entraîne une baisse du rendement direct mais également des coûts cachés : défauts de qualité, désengagement, absentéisme, turn-over, etc. Outre le « *brown-out*[27] », les accidents physiques se multiplient également du fait d'un travail qui ne demande aucune réflexion avec le risque d'une moindre concentration.
Adam Smith lui-même avait entrevue et souligné les limites et effets pervers de la division du travail dans sa manufacture d'épingles : baisse de la qualification et abrutissement sont des conséquences inévitables de la monotonie et de l'intérêt quasi nul du travail. Des effets délétères qui vont rapidement être dénoncés, et notamment mis en scène par Charlie Chaplin dans *Les temps modernes.*

Au final, cette forme organisationnelle prend appui sur une vision très réductrice du potentiel humain où l'homme au travail est considéré comme un automate, le rouage d'une machine, simplement mû par les gains monétaires. Cette vision simpliste va notamment être dénoncée par Georges Friedman28 (1902-1977), fondateur de la sociologie du travail, pour qui l'OST est une chimère, une illusion. En effet, elle présuppose une relation passive du travailleur à son activité. Or, les études montrent que de multiples aléas imprévus interviennent dans les processus de travail et appellent l'implication active du travailleur. Avec l'OST, le travailleur est privé de tout contrôle et autonomie sur le processus de travail alors que cette autonomie et ce contrôle sont nécessaires pour mener à bien un travail de qualité, malgré les aléas du processus productif.
Pour Friedman, les travailleurs ne sont non pas des machines mais des acteurs pourvus de capacités de réaction, mus par un désir d'initiative, un souci d'apprendre et de défendre leur métier.
A partir des années 1960, les ouvriers spécialisés vont se rebeller contre cette organisation du travail. Les salaires élevés qui servaient de contrepartie au désintérêt du travail depuis Ford ne semblent plus suffire. D'autant que le contrat

---

[27] Expression qui signifie littéralement « baisse de tension ». Empruntée à l'anglais et au domaine électrotechnique, l'expression brown-out désigne chez le salarié une perte de motivation due à l'absurdité des tâches qui lui sont confiées.

[28] FRIEDMAN, Georges (1956). *Le travail en miettes*. Gallimard.

social voulu par Taylor n'a pas été respecté : si la productivité des ouvriers a augmenté de 378 % , les salaires eux n'ont augmenté que d'environ 60 % en moyenne. Les OS vont ainsi grossir les rangs des contestataires et des grévistes de mai 68 qui témoignent de profonds changements culturels : une nouvelle génération plus qualifiée du fait d'une éducation plus longue émerge, aspirant à une libération des mœurs tant dans la vie privée que dans le travail : partage du pouvoir, autonomie, épanouissement, considération, créativité, etc.

Mais ce type d'organisation peut également se révéler néfaste pour la performance des entreprises lorsqu'elles sont plongées dans un environnement économique instable (ou VICA[29] pour reprendre l'expression récemment consacrée). Cette forme organisationnelle se base en effet sur l'idée que tout est rationalisable et prévisible, ce qui engendre un fonctionnement rigide incapable de flexibilité.
En interne, elle se heurte à l'importance croissante des irrégularités : situations accidentelles, aléas, informations déroutantes, imprévus, qui l'encouragent à édicter des procédures standards pour chaque situation dans un emballement bureaucratique sans fin où l'on tente de compenser l'incomplétude des règles par de nouvelles règles qui seront toujours incomplètes du fait de la « rationalité limitée »[30] qui caractérise l'homme.
En externe, elle se heurte à un environnement de plus en plus chaotique avec l'ouverture des économies à la concurrence mondiale, la révolution numérique qui disrupte tout sur son passage (organisation, production, vente et *Business Models*), et les exigences croissantes des consommateurs qui ne se satisfont plus des productions de masse.
Et du fait du rôle d'automate auquel sont cantonnés les travailleurs, cette forme organisationnelle ne peut tirer parti de leur réactivité et créativité pour répondre à ces nouvelles exigences de flexibilité.
Il est d'ailleurs étonnant de voir à quel point les représentations dominantes sont aujourd'hui aux antipodes de ce modèle organisationnel en fustigeant précisément ses 3 caractéristiques fondamentales : la spécialisation, les procédures et la hiérarchie.

2.2 Les nouveaux modes de management et d'organisation :

Le modèle mécaniste a ainsi amené une forte élévation de la productivité notamment grâce à la division du travail mais au prix d'une déshumanisation du travail et d'une forte rigidité organisationnelle, incapable de s'adapter à un environnement économique de plus en plus instable et complexe. Ce modèle va ainsi être fortement remis en cause à partir des années 60, d'abord par les travailleurs (qui le trouvent aliénant) puis par les dirigeants (qui le trouvent inefficace).

---

[29] Volatil, Incertain, Complexe, Ambigu.

[30] Notion d'Herbert Simon mettant en évidence que l'individu seul est limité dans sa capacité à traiter les informations tout en ayant une intuition vague de ses préférences et des conséquences futures de ses choix potentiels. Il ne peut donc prétendre atteindre un « optimum » dans ses décisions, et se contente d'une solution satisfaisante.

2.2.1 L'école des relations humaines[31] :

Mais dès sa naissance, ce modèle a été remis en cause par les spécialistes de l'organisation. A partir des années 1920, une nouvelle image de l'organisation apparaît, notamment portée par la psychosociologie naissante. Sociologie et psychologie sont alors de jeunes disciplines en plein développement et certains chercheurs commencent à investir le milieu de l'entreprise. Ils sont aujourd'hui regroupés sous le nom de « l'école des relations humaines » (ERH) car affiliés à un même courant de pensée qui s'étale des années 20 aux années 60 et qui va révéler des dimensions largement ignorées par le modèle mécaniste :

- sur le plan sociologique : l'importance de la vie de groupe au travail ;
- sur le plan psychologique : l'existence de motivations extra-économiques chez les travailleurs.

A contre-courant du modèle précédent, les chercheurs de l'ERH valorisent le facteur humain. Leurs travaux n'ont cependant pas de finalité humaniste : dans la continuité du courant rationnel, ils visent avant tout à accroître la productivité de l'entreprise. C'est dans cette perspective que les chefs d'industrie les sollicitent pour mener des expériences. Par ailleurs, tout comme le modèle mécaniste, l'ERH se base sur des experts (non plus ingénieurs mais chercheurs) chargés de définir les process de travail les plus efficients. Ce courant conjugue donc rupture (dans les dimensions prises en compte) et continuité (dans l'objectif poursuivi et l'approche adoptée).

La productivité reste ainsi au cœur de la réflexion mais celle-ci s'atteint désormais en tenant compte des besoins psychologiques et sociologiques des travailleurs. Un postulat partagé par l'ensemble des courants managériaux qui émergeront par la suite et qui fait de l'ERH le précurseur des nouveaux modes de management et d'organisation.

- **Mayo : le précurseur de l'ERH**

A l'origine, les travaux du psychosociologue Elton Mayo (1880-1949) cherchent à améliorer les conditions de travail pour augmenter la productivité : il s'intéresse particulièrement à la fatigue au travail et préconise, entre autres, l'introduction de pauses.
Il va participer à une célèbre série d'études menées au sein de la Western Electric Company de Chicago (fabricant de matériel téléphonique et radiophonique). Malgré de bonnes conditions de travail, l'absentéisme, le débrayage et la mauvaise qualité restent nombreux. La direction va donc faire appel à des chercheurs en psychologie sociale pour changer les choses.
Mayo fait partie d'une équipe de chercheurs dont les travaux vont se dérouler dans les ateliers Hawthorne d'assemblage de circuits électroniques pour appareils de radio : c'est un travail minutieux, monotone et répétitif effectué par une main-

[31] Certains opèrent une distinction entre l'ERH (représenté principalement par Mayo), la dynamique des groupes (Lewin) et le courant de la psychologie organisationnelle (Maslow, Herzberg, McGregor, Likert, Argyris). Ces deux courants partagent cependant les mêmes préoccupations : une optimisation conjointe des besoins psychosociologiques des travailleurs et des objectifs productifs de l'entreprise. Nous choisissons donc d'intégrer le courant de la psychologie organisationnelle dans la continuité de l'ERH.

d'œuvre à majorité féminine, travaillant sur des rangées de tables dans de grandes salles impersonnelles.

- de 1924 à 1927 : l'équipe de recherche étudie le rôle de l'éclairage sur la productivité avec comme hypothèse qu'un meilleur éclairage améliore la productivité. Des groupes témoins sont constitués pour vérifier cette hypothèse. Dans les premiers groupes, on fait varier l'intensité de la lumière et la productivité augmente. Dans le second groupe, on maintient la même intensité lumineuse et…la productivité augmente aussi. Même lorsque l'éclairage baisse, la productivité augmente. Conclusion : d'autres facteurs que l'éclairage jouent sur la productivité ;
- de 1927 à 1928, un groupe d'employées volontaires est isolé des autres travailleurs sur lesquelles vont être testées différentes organisations du travail[32] : l'équipe de chercheurs constate que chaque nouvelle organisation du travail permet une hausse, ou plus rarement un stagnation, de la productivité.

En juin 1928, à la fin des expériences, la productivité s'est accrue de 20%. Comment expliquer ce phénomène ?

- <u>L'effet Hawthorne :</u>

Mayo va alors en conclure que c'est l'observation elle-même qui a induit des effets sur le comportement des travailleurs : les ouvrières ont en effet été sélectionnées pour une étude commanditée par la Direction et menée par des membres de l'Université d'Harvard. Cet intérêt qu'on leur a accordé pour améliorer leurs conditions de travail a provoqué une augmentation de leur effort productif.

Il va alors formuler un principe étonnant qu'il baptisera « l'effet Hawthorne »: « le seul fait de montrer concrètement aux ouvriers, par les expériences et par la présence des chercheurs, que l'on s'intéresse à eux et à leur sort, a provoqué un regain de motivation et d'intérêt au travail »[33]. Ce qui importe donc quand on veut améliorer la productivité des salariés, ce n'est pas tant l'amélioration objective des conditions de travail que le degré et la qualité d'attention et d'intérêt portés aux travailleurs.

- <u>L'organisation informelle :</u>

Selon Mayo, la différence de productivité entre le groupe expérimental et le reste de l'atelier est également liée à la qualité des relations interpersonnelles : séparées du reste de l'atelier, ces travailleuses ont développé de fortes relations d'amitié en s'entraidant au cours du travail et en se côtoyant en dehors de l'entreprise.

Par cette approche, Mayo mis ainsi en évidence l'existence d'un double système :

- un système formel d'organisation du travail géré par le bureau des méthodes chargé d'établir les procédures standards, seul système pris en compte par l'OST ;
- un système informel d'organisation du travail reposant sur l'affectif et les relations amicales entre les travailleurs édictant leurs propres normes de travail, qui ne correspondent pas toujours à celles de la direction.

---

[32] Furent changés : les pauses (nombre, durée, avec ou sans collation), les horaires de travail (réduction des horaires, suppression du travail le samedi, retour à la situation initiale), le système de salaire (individuel, par équipe, au rendement, horaire, etc.).

[33] PLANE, Jean-Michel (2003). *Théorie des organisations*. 2° édition, Dunod, p 66.

Mayo montre ainsi que les travailleurs produisent leurs propres règles : parallèlement à l'organisation formelle décidée par la hiérarchie, coexiste une organisation informelle créée par les travailleurs. Une dichotomie reprise plus tard par Crozier et Friedberg[34] puis par Reynaud[35].
On savait bien avant Mayo que des réseaux d'amitié existaient entre travailleurs. Cependant, jusque-là, ces relations affectives en milieu professionnel avaient toujours été considérées comme des phénomènes n'ayant aucun rapport avec la question de la productivité et étaient même perçues comme contre-productives dans le modèle mécaniste (qui cherchait à individualiser au maximum les tâches et les postes de travail pour éloigner les travailleurs les uns des autres). Mayo montre qu'au contraire il est important de prendre en compte les normes informelles des groupes sociaux dans l'entreprise car elles sont très importantes dans l'organisation et la réalisation du travail réel. Désormais, plutôt que d'essayer de détruire l'organisation informelle, il convient de la prendre en compte et de s'assurer qu'elle concorde avec les buts de l'entreprise.
Ainsi, les relations interpersonnelles entre travailleurs et l'organisation informelle du travail qui en découle, au lieu d'être un obstacle au rendement à éliminer, devient une force motrice de la productivité au travail.

- <u>Le « manager coach/servant leader » avant l'heure :</u>

Les expériences se poursuivirent ensuite sur différents groupes avec une grande campagne d'interviews qui permit de déterminer qu'au-delà des relations interpersonnelles entre ouvrières, les relations au contremaître jouaient également un rôle clé. Ce dernier subit une transformation complète de son rôle lors des expériences car l'observateur se substituait souvent à lui comme figure d'autorité, l'obligeant à s'effacer. D'autant que les ouvrières, galvanisées par l'importance qu'on leur accordait, n'avaient plus besoin d'être commandées et contrôlées pour travailler spontanément mieux et davantage. Par conséquent, « la fonction de contremaître devenait de conseil, de proposition et surtout d'écoute, plus que de commandement proprement dit (…) il apparut qu'un bon agent de maîtrise devait être un animateur de groupe, avec une importante fonction d'écoute, plutôt qu'un "chef" au sens traditionnel du terme (…) il fallait qu'il soit avant tout un *counsellor,* écouteur et conseiller à la fois »[36].

- **Maslow : la pyramide des besoins**

Le psychologue Abraham Maslow est certainement le représentant le plus connu (et parfois le seul) de l'ERH. Ses travaux s'intéressent aux besoins des salariés en partant du postulat que la réponse à ces besoins représente un facteur de motivation et d'implication au travail pour le travailleur et donc un facteur d'efficacité et de productivité pour l'entreprise.

---

[34] CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard (1977). *L'Acteur et le système.* Editions du Seuil.

[35] REYNAUD, Jean-Daniel (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale.* Armand Colin.

[36] BERNOUX, Philippe (2009). *La sociologie des organisations*. 6° édition, Éditions du Seuil, p85.

Contrairement au courant mécaniste, la motivation des travailleurs ne se limite pas ici aux gains monétaires : Maslow en donne une vision beaucoup plus profonde en conjuguant besoins physiologiques, sociologiques et psychologiques au travers d'une pyramide à 5 étages, hiérarchisant les besoins des plus élémentaires aux plus complexes.

Figure 3 :La pyramide des besoins de Maslow. Source : MASLOW, Abraham (1954). Motivation and personality. Harper & Row.

La théorie de Maslow sera nuancée la décennie suivante par Alderfer[37] qui remit en cause le principe de hiérarchisation des besoins : là où pour Maslow, l'individu cherche avant tout à répondre à ses besoins primaires et ne s'intéresse aux suivants qu'une fois les premiers comblés, Alderfer suggère que l'individu peut chercher à combler plusieurs besoins simultanément.

- **Herzberg : la théorie des deux facteurs**

A la même époque qu'Alderfer, Herzberg[38] (1923-2000) va lui aussi proposer une théorie sur la motivation au travail qui complexifie encore notre vision de ce phénomène. Lors d'une vaste enquête menée auprès de 200 ingénieurs et comptables, il demande à chacun de décrire des moments de son activité de travail où il a ressenti des émotions positives et, à contrario, des moments où il a ressenti des émotions négatives. En analysant les réponses, deux catégories bien différentes lui sont apparues démontrant que les facteurs à l'origine de l'insatisfaction et du mécontentement au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à la satisfaction et à la motivation (d'où le nom de « théorie des deux facteurs ») :

---

[37] ALDERFER, Clayton (1969). « An empirical test of a new theory of human needs ", *Organizational behavior and human performance*, vol. 4, no 2, may 1969, pp 142-175

[38] HERZBERG, Frederick (1966). *Work and the nature of man*. World

- là où les premiers sont extrinsèques à l'activité de travail (relations de travail, conditions de travail, salaire, etc. ; qui renvoient aux 3 premiers étages de la pyramide de Maslow) ;
- les seconds lui sont intrinsèques (intérêt pour le contenu du travail, reconnaissance, développement personnel, etc. ; on retrouve ici les 2 derniers étages de la pyramide).

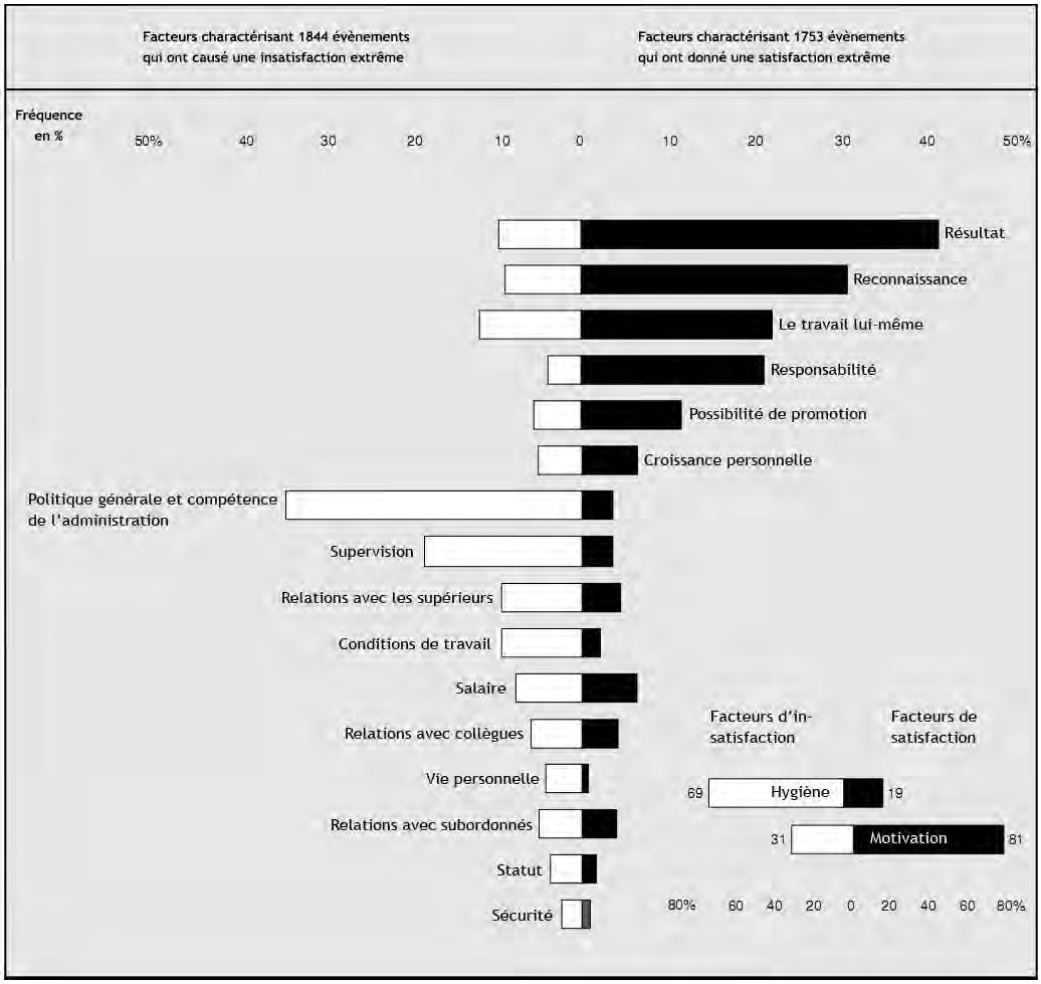

Figure 4 : La théorie des 2 facteurs d'Herzberg.

Par conséquent, il n'est pas possible de nourrir la motivation au travail par la simple élimination des facteurs d'insatisfaction. Cette dernière n'engendrera qu'un moindre mécontentement, et non un surcroît de satisfaction et de motivation.
Pour améliorer cette satisfaction et la motivation au travail qui en découle, Herzberg préconise de jouer sur la nature même du travail en améliorant son contenu pour développer l'intérêt, l'autonomie et la responsabilité des travailleurs. Il encourage ainsi les directions d'entreprise à aller à total contre-courant de l'OST via l'élargissement et l'enrichissement du travail :

- l'élargissement consiste à regrouper des tâches d'exécution, généralement accomplies par des travailleurs différents, pour faire varier et donner du sens aux activités (ex : être en charge du montage de l'ensemble d'une roue plutôt que de simplement visser les boulons) ;
- l'enrichissement consiste pour sa part à intégrer verticalement des tâches propres au niveau hiérarchique supérieur (ex : élaboration des plannings, choix des méthodes de travail, contrôle de la qualité).

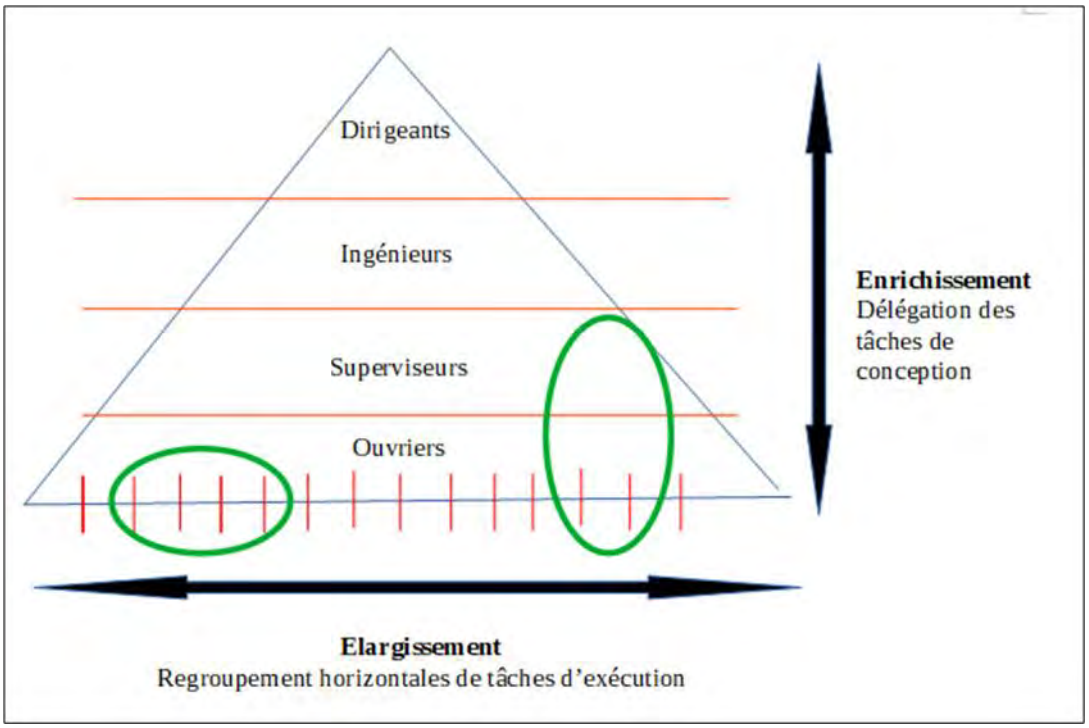

Figure 5 : Concepts d'élargissement et d'enrichissement du travail.

Deux exemples rapportés par Herzberg et retranscrits dans l'ouvrage de Bernoux[39] sont devenus célèbres :

[39] BERNOUX, Philippe (2009). La sociologie des organisations. 6° édition, Éditions du Seuil, p99.

« La première concerne des secrétaires de la Bell Telephone Co, exécutant un travail d'un niveau assez élevé, pour répondre aux questions des actionnaires de la société. Après une formation très coûteuse, de six mois, elles étaient sélectionnées. Leurs lettres étaient programmées selon des formules préétablies, et vérifiées deux fois par des surveillants. Le moral de ces secrétaires était bas, l'absentéisme élevé ; la moitié des lettres contenaient des erreurs. Les diverses mesures "d'ambiance" : augmentation du salaire, surveillance supplémentaire, aménagement du lieu de travail, n'y changeaient rien.
On décida donc de changer les fonctions de ces secrétaires : selon sa capacité, chacune d'entre elles devint experte dans une matière particulière, pour laquelle elle conseillait les autres. Les lettres furent envoyées directement au courrier, sans relecture. Chaque secrétaire rédigeait ses lettres personnellement, les signait. Le travail de la journée était organisé par les secrétaires elles-mêmes. Les résultats furent, dans les premières semaines qui suivirent, une baisse sensible de la productivité. Puis la productivité remonta très au-dessus de son niveau initial et permit à la compagnie d'économiser, en vérifications et en réécriture des lettres, 558 000 $. Les lettres ne comportaient pratiquement plus d'erreurs. »

« Autre expérience : l'enrichissement des fonctions des installateurs de téléphone, également à la Bell Telephone Co. La fonction d'installation du téléphone était initialement répartie entre le service des commandes, celui de la fonction des fils et celui de la vérification. L'ensemble fonctionnait mal, avec de multiples réclamations. On fusionna l'ensemble des tâches, une seule personne étant responsable, pour un même client, de l'inscription des commandes, du raccordement, de la vérification et des contacts ultérieurs avec ce client. Résultat : le nombre des heures supplémentaires baissa de 1 000 à 500, les erreurs de 13 à 3 %. La productivité doubla. Au lieu de dire à leur femme en rentrant chez eux : "Sais-tu ce qu'on m'a fait faire ?" constate Herzberg, ces hommes pouvaient enfin dire : "Sais-tu ce que j'ai fait ?"[1] »

Les travaux d'Herzberg seront enrichis dans les décennies suivantes par ceux de Deci[40] qui approfondira la notion de motivation intrinsèque (liée à la nature même du travail) tout en soulignant les limites des motivations extrinsèques (récompenses et punitions). Il mettra notamment en évidence les 3 piliers de cette source particulière de motivation au travail, seule à même de déclencher le fameux « flow » de Csikszentmihalyi[41], soit l'état optimal de bonheur et de productivité conjugués :

- le désir d'autonomie, soit la capacité de décider ce qu'on fait, à quel moment, comment et avec qui ;
- la maîtrise, soit l'envie de progresser dans un domaine qui nous tient à cœur ;
- le sens, c'est-à-dire la possibilité de travailler pour un objectif qui nous dépasse.

- **McGregor : la théorie X et Y**

Le psychologue McGregor[42] (1906-1964) a lui aussi activement participé à faire évoluer les représentations sur le management et est aujourd'hui abondamment cité par la littérature relative aux entreprises libérées. Ses travaux distinguent ainsi 2 conceptions de l'homme au travail à l'origine de deux conceptions organisationnelles et managériales bien différentes :

La théorie X repose sur 3 hypothèses implicites sur l'homme :

- l'individu éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter ;
- il n'aime pas les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout ;
- il est égocentrique, donc indifférent aux besoins d'une organisation.

Compte tenu de ces hypothèses, il faut nécessairement prévoir une organisation du travail et un management contraignant reposant sur :

- une division maximale des tâches ;
- une chaîne de commande allongée ;
- des règles et procédures détaillées ;
- des modes de sélection très rigides ;
- un contrôle systématique.

Les dirigeants qui adoptent cette théorie enclenchent un cercle vicieux : prescription et contrôle entraîne la passivité au travail qui conduit à la peur des responsabilités et des prises d'initiatives qui viennent confirmer les hypothèses de la théorie X.

La théorie Y quant à elle repose sur les prémisses opposées :

---

[40] DECI, Edward (1985). *Intrinsic motivation.* Plenum Press ; DECI, Edward, RYAN, Richard (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*, Plenum press.

[41] CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (1990). *Flow, the Psychology of Optimal Experience.* Harper & Row.

[42] MCGREGOR, Douglas (1960). *The Human Side Of Enterprise.* McGraw-Hill Book Co.

- le travail est une activité physique aussi naturelle que le jeu pour l'homme ;
- l'individu cherche à satisfaire certains besoins psychosociaux qui l'encouragent à s'impliquer et à prendre des responsabilités ;
- l'homme est capable d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation.

Ces hypothèses débouchent sur de nouvelles formes d'organisation et de management privilégiant :

- un regroupement optimal des tâches ;
- une décentralisation des responsabilités ;
- une participation du personnel à la fixation des objectifs ;
- une diminution des échelons hiérarchiques.

Les dirigeants qui adoptent cette théorie enclenchent un cercle vertueux: initiatives et responsabilités entraînent l'implication du travailleur qui confirment les hypothèses sur lesquelles reposent la théorie Y.

Le professeur de management Bennis[43] cherchera à analyser les conditions d'application de cette fameuse théorie Y avec en point de mire le développement d'organisations « adhocratiques » (structures peu hiérarchisées reposant sur le pilotage de groupes de projets autonomes), terme repris plus tard par Mintzberg[44]. Il cherchera principalement à discerner les qualités essentielles du dirigeant[45] pour faire advenir cette nouvelle forme organisationnelle, qu'il articulera autour de 4 principes clés faisant largement échos aux conceptions les plus actuelles : sa capacité de vision, ses compétences communicationnelles, les relations de confiance qu'il est capable d'instaurer avec ses collaborateurs, sa capacité à se gérer via une bonne connaissance de soi.

- **Lewin : leadership, dynamique de groupe et du changement**

Kurt Lewin (1890-1947) s'inscrit dans la lignée de l'école de la « Gestalt Theory » qui adopte une vision systémique des phénomènes où le tout est davantage que la somme de ses parties. L'individu n'est ainsi jamais étudié seul mais dans ses rapports au groupe avec lequel il constitue un « ensemble ». Ses apports au management se divisent principalement en 2 branches :

---

[43] BENNIS, Warren (1968). *The temporary Society*.

[44] MINTZBERG, Henry (1981). *Structure et dynamique des organisations*. Les Éditions d'organisation.

[45] BENNIS, Warren (1989). *« On Becoming a Leader ».*

▪ Les types de leadership :

A partir de recherches menées conjointement avec Lipitt et White[46] sur des groupes d'enfants volontaires pour participer à des activités après l'école, Lewin distingue 3 modes de leadership :

- le leadership autoritaire qui se tient à distance du groupe et use d'ordres pour diriger les activités du groupe ;
- le leadership démocratique qui s'appuie sur des méthodes semi-directives visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions ;
- le leadership du « laisser-faire » qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités.

Son analyse porte tout à la fois sur l'efficacité des activités du groupe et le climat social qui y règne :

- avec le premier type de leadership, le rendement est manifestement élevé mais les individus se révèlent passifs dans l'activité et défiants, voir agressifs envers le leader ;
- avec le leadership démocratique, la dynamique de groupe met du temps à se mettre en place du fait de la participation directe des individus à la définition des règles de fonctionnement. Ce temps d'apprentissage baisse évidemment l'efficacité du groupe dans un premier temps mais lui permet d'acquérir des compétences réflexives et créatives qui lui permettent d'atteindre une bien meilleure efficacité par la suite. Par ailleurs, les relations sont plus apaisées voire même conviviales avec le leader, autant qu'entre les membres. Et si le leader doit s'absenter le groupe se révèle capable de continuer son activité en toute autonomie, ce qui élimine les risques de frustrations et de tensions entre les membres du groupe ;
- avec le leadership de type « laisser-faire » le rendement autant que le climat social sont mauvais : les individus sont constamment en quête d'informations et de consignes pour réaliser leur activité et peuvent développer des relations conflictuelles qui les amènent à former des clans en opposition.

Ces travaux montrent ainsi la supériorité incontestable du leadership dit « démocratique » basé sur le dialogue et la participation. Deux éléments qui se retrouvent également au cœur des théories lewiniennes du changement.

▪ La dynamique du changement et des groupes :

Lewin est surtout connu pour ses travaux sur la dynamique du changement[47] qu'il aborde comme un élément perturbateur pour le groupe. Celui-ci est cependant appréhendé comme un système en état « quasi stationnaire »[48], stable en

---

[46] LEWIN, Kurt, R. LIPPITT, Ronald, WHITE, Ralph (1939). « Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates », *Journal of Social Psychology*, n° 10, pp. 271-299.

[47] AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle, VAS, Alain *et al* (2018). *Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, Dunod.

[48] LEWIN, Kurt (1947). « Frontiers in group dynamics », *in* Cartwright D., *Field theory in Social Science*, Social Science Paperbacks.

apparence mais en réalité fruit d'un équilibre dynamique entre des champs de forces opposés. Le changement est ainsi analysé comme un champ de forces, dont certaines sont favorables à ce changement tandis que d'autres s'y opposent. Il est donc possible de contrôler le changement de deux manières :

- en augmentant l'intensité ou le nombre de forces favorables au changement ;
- en diminuant l'intensité ou le nombre des forces défavorables au changement.

Il manifeste une préférence nette pour la deuxième possibilité et préconise d'intervenir sur les normes sociales partagées par les individus du groupe défavorable au changement, soit en réduisant l'attachement à ces normes défavorables au changement, soit en modifiant les normes elles-mêmes.
C'est avec ce modèle théorique en tête qu'il mènera sa fameuse recherche expérimentale visant à accroître la consommation des abats dans un pays peu enclin à ce type de gastronomie (l'Amérique engagée dans la seconde guerre mondiale craint une pénurie de viande et cherche à valoriser l'ensemble de l'animal, dont les abats représentent 15 à 20 %). Deux méthodes furent mobilisées auprès de clubs et d'associations féminines de petites villes américaines :

- l'une, classique, consistait à donner des conférences par un nutritionniste mettant en évidence les mérites nutritifs des abats (groupe 1) ;
- l'autre proposait aux femmes invitées, après une brève information reprenant les principaux éléments de la conférence, de débattre du problème en groupe sous la conduite d'un animateur (groupe 2).

Là où dans le premier groupe seules 3 % des ménagères acceptèrent d'acheter et de cuisiner des abats, 30 % de celles du second groupe sautèrent le pas. Lewin montre ainsi qu'il est plus facile de diminuer les résistances au changement en modifiant les normes sociales du groupe par une participation active de ses membres dans le cadre d'une discussion collective. L'interaction sociale et la diversité cognitive permises par la discussion de groupe se révèlent ainsi propices à l'émergence de nouvelles conduites.

Dans la lignée de ces travaux, Lewin propose un modèle de changement devenu un classique :

- la phase de décristallisation (« unfreeze ») des normes du groupe, rendue possible par la discussion de groupe favorisant la remise en cause des perceptions et comportements habituels ;
- la phase de déplacement (« transition ») où de nouvelles pratiques sont expérimentées ;
- la phase de cristallisation (« refreeze ») où de nouvelles normes sont instituées afin de rendre le changement permanent (phase difficile à atteindre lorsque l'organisation est engagée dans des changements permanents).

Malgré des critiques assez vives sur le caractère linéaire et simpliste de cette approche, les travaux de Lewin ont cependant le mérite de souligner, tout comme ceux de Mayo, l'importance de la dimension groupale sur les comportements individuels. Les travaux menés parallèlement par Asch[49] sur le

[49] ASCH, Salmon (1951), « Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments », *in* H. Guetzkow H.(ed.). *Groups, leadership and men*, Carnegie Press.

conformisme confirment largement l'intérêt et la puissance de cette approche par les groupes.

- **Likert : les styles de leadership**

Les travaux du professeur de psychologie industrielle Rensis Likert[50] (1903-1981) viendront compléter ceux de Lewin sur les styles de leadership.
À partir d'enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurance, il observe que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits communs : focalisation sur les tâches, surveillance et contrôle dans la droite ligne des préceptes tayloriens qui dominent aux États-Unis après la seconde guerre mondiale. D'autres cependant obtiennent de bien meilleurs résultats en adoptant une autre attitude empathique envers leurs subordonnés visant à comprendre leurs attentes et valeurs personnelles dans la droite ligne des travaux de Maslow. Il en conclut, comme beaucoup d'auteurs de l'ERH, que chacun doit se sentir considéré et préconise « la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement »[51].
A partir de ces constats, il développe une typologie distinguant 4 styles de management :

- le manager autoritaire exploiteur, qui entretient des rapports distants basés sur la défiance voire la peur avec ses subordonnés, propices aux conflits sociaux. Les décisions sont centralisées et la dimension groupale de l'activité de travail n'est pas prise en compte ;
- le manager autoritaire paternaliste, assez proche du précédent mais usant de rapports directs basés sur la confiance qui se rapprochent cependant plus de la condescendance : si les salariés sont parfois consultés, ils ne sont pas toujours écoutés et le niveau de performance de ce type de leadership varie grandement selon la personnalité du dirigeant ;
- le manager consultatif, qui cherche à développer le dialogue et les relations de confiance mais un système de délégation limité : la consultation des travailleurs visent avant tout à créer une adhésion au projet d'entreprise qui reste défini en haut lieu ;
- le manager participatif où la dynamique de groupe et l'esprit d'équipe n'est pas seulement un moyen mais figure au rang des objectifs stratégiques.

Likert plébiscite évidemment ce dernier modèle tout en soulignant ses difficultés et limites : il nécessite de la part des subordonnés des capacités réflexives et créatives importantes, qui font souvent défaut et peuvent générer du stress et une implication excessive, et nécessite également une convergence minimale entre les valeurs personnelles des différents membres du groupe.

---

[50] LIKERT, Rensis (1961). *Le gouvernement participatif de l'entreprise.*

[51] PLANE, Jean-Michel (2003). *Théorie des organisations*. 2° édition, Dunod, p77.

Ces travaux sur le leadership seront encore approfondis par la suite avec notamment les travaux de Blake et Mouton[52] distinguant 2 modalités de management selon que l'intérêt est porté aux tâches ou aux hommes en préconisant d'adopter la modalité la plus pertinente en fonction de la nature du travail, des caractéristiques et attentes des personnes mais également des marges de manœuvre dont elles disposent :

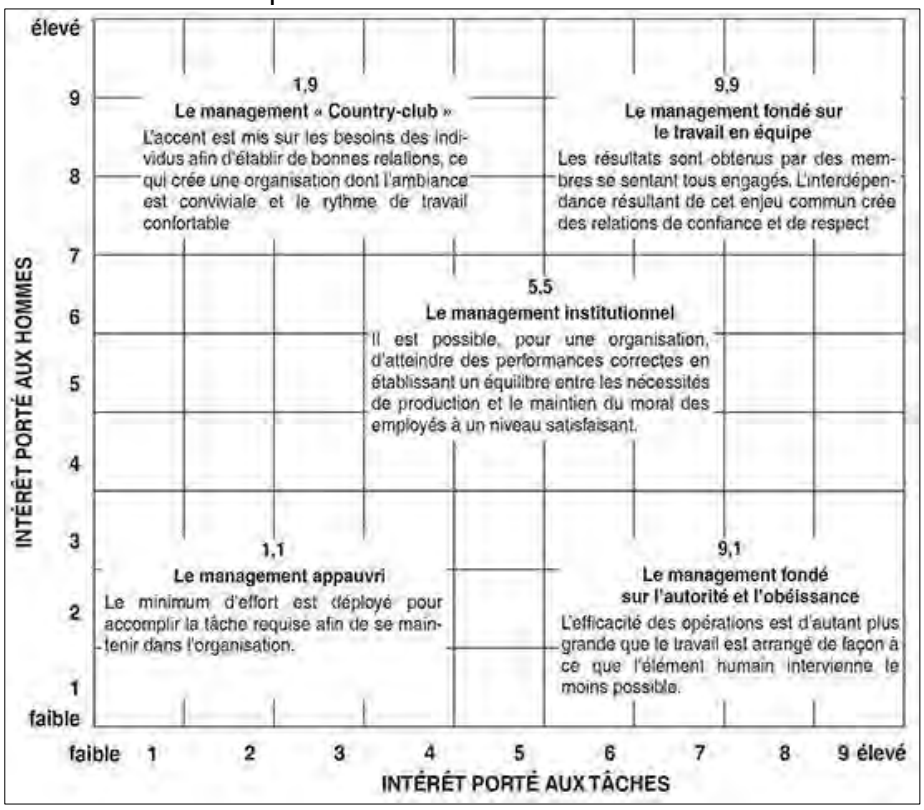

Figure 6 : La grille managériale de Blake et Mouton. Source : BLAKE, Robert, MOUTON, Jane (1987). La 3ème dimension du management. Les Éditions d'organisation.

Tannenbaum et Schmidt[53] proposeront pour leur part d'évaluer le style de leadership en fonction d'un continuum allant de l'autorité totale du leader à la liberté d'action quasi intégrale des subordonnés :

---

[52] BLAKE, Robert, MOUTON, Jane (1987). *La 3ème dimension du management*. Les Éditions d'organisation

[53] TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren (1973). « How to choose a leadership pattern », *Harvard Business Review*, mai-june 1973, pp 162-180.

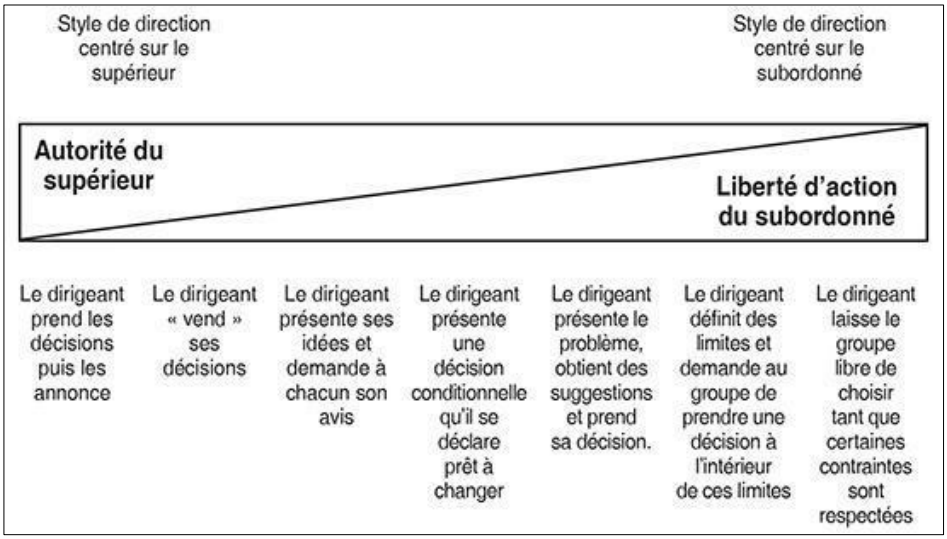

Figure 7 : Le continuum des styles de management de Tannenbaum et Schmidt. Source : TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren (1973). « How to choose a leadership pattern », Harvard Business Review, mai-june 1973, pp 162-180.

- **Argyris : le « succès psychologique »**

Pour le professeur de management et psychologue industriel Argyris[54] (1923-2013) chaque individu a un potentiel qui peut être développé ou infirmé par l'organisation et l'environnement particulier du groupe pour lequel il travaille. A partir de l'étude de 6 sociétés, il constate cependant que les préceptes dominants en entreprise sont plus propices à les inhiber : orientation sur la tâche au détriment de l'analyse des facteurs relationnels et de la dynamique de groupe, valorisation du rationnel au détriment de l'affectif et de l'émotionnel, inévitabilité de l'autorité et du contrôle hiérarchique. Il va ainsi chercher à élargir la notion d'« efficacité » telles qu'elle est conçue en entreprise : une organisation efficace est certes celle qui atteint ses objectifs mais aussi celle qui qui utilise de manière optimale toutes les ressources dont elle dispose, en particulier l'énergie humaine qui a pour principale composante l'énergie psychologique. Pour lui, l'efficacité d'une organisation doit donc aussi se mesurer à l'aune de sa capacité à permettre à chacun d'atteindre le « succès psychologique », ce qui nécessite de faire évoluer les modes d'organisation et de management.
Le mode de management préconisé pour accroître les chances de succès psychologique repose sur les principes suivants :

- l'élargissement et l'enrichissement du travail par une participation au processus de prise de décision, une participation à la conception du travail et des informations sur les résultats atteints ;
- le changement de valeurs et de comportements des managers davantage orientés vers la confiance et un management relationnel ;
- la décentralisation du contrôle de gestion et la sensibilisation de tous aux aspects économiques de leur activité ;

[54] ARGYRIS, Chris (1957). *Personality and organization* ; ARGYRIS, Chris (1964). *The individual and the organization.* Wiley.

- l'évolution du système de rémunération et d'évaluation des employés, en accordant plus d'attention aux facteurs émotionnels et aux compétences interpersonnelles.

Par la suite, Argyris insistera particulièrement sur l'idée que les organisations efficaces du futur seront celles capables de développer leur faculté d'adaptation grâce à leur capacité d'apprentissage. Il développera ainsi une théorie de l'apprentissage organisationnel[55], à l'origine de la notion d'« organisation apprenante ».

***

Le XXème siècle aura ainsi vu la naissance d'un modèle mécaniste conçu par des ingénieurs (Taylor, Fayol) et une figure emblématique de l'entrepreneuriat (Ford), rapidement court-circuité par un nouveau modèle psychosociologique issu de travaux de chercheurs. L'image de l'organisation projetée sous ce nouvel éclairage change de nature pour intégrer des dimensions émotionnelles et relationnelles jusqu'ici déniées voire ouvertement combattues.

Face à la déshumanisation du travail mécaniste, l'ERH cherche en effet à réintroduire la variable humaine dans toute sa richesse et sa complexité pour formuler des modèles organisationnels et managériaux alternatifs à la logique hiérarchique de commandement autoritaire amenant à individualiser et hyper-spécialiser l'activité de travail : le management se doit désormais d'être participatif et la structure organisationnelle reposer sur des équipes autonomes accomplissant un travail élargit et enrichit. Cette nouvelle conception est à la base même de tous les nouveaux modes managériaux et organisationnels qui se sont développés depuis, jusqu'au plus récents, comme nous allons le voir dans la suite de ce rapport. Ainsi, ce que l'on qualifie aujourd'hui de « nouveaux modes de management » sont en réalité loin d'être nouveaux puisqu'ils ont émergé il y a maintenant près d'un siècle. On ne peut cependant qu'être surpris par la lenteur de leur diffusion comparativement aux modèles tayloriens et fordiens qui se sont très rapidement imposés à la faveur des 2 guerres mondiales et du nécessaire productivisme qu'elles impliquaient (tant lors des combats que pour ensuite reconstruire ce qu'ils avaient détruit). A contrario, les conditions économiques difficiles que commencent à connaître les grandes nations industrialisées dans les années 60 et 70 ne représentent guère un terrain fertile pour les conceptions de l'ERH auxquelles on reproche d'être trop « psychologisantes ». Les travaux de recherche s'orientent alors vers l'analyse de la structuration interne des organisations et la prise en compte de leur environnement[56].

Progressivement cependant, de nouvelles pratiques organisationnelles et managériales vont être expérimentées en entreprise. Les premières expérimentations à large échelle ne viennent cependant pas des États-Unis, mais de l'Europe et de l'Orient.

---

[55] ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*.

[56] On peut citer ici entre autres les travaux de Burns et Stalker, Lawrence et Lorsh ou encore Minzberg que nous avons déjà eu ou auront l'occasion d'aborder dans ce rapport

2.2.2 Le Tavistock Institute of Human Relations et l'expérimentation de groupes semi autonomes :

- **Le Tavistock Institute of Human Relations :**

Le Tavistock Institute de Londres, qui réunit des psychologues et sociologues, peut se voir autant comme le pendant européen de l'ERH (comme le souligne son appellation complète) que comme son complément voire son pourfendeur.
Fondé en 1946, ses principaux représentants sont les psycho-sociologues Emery (1909-1993) et Trist (1925-1997)[57]. Tout comme l'ERH, leurs travaux mettent eux aussi en avant l'importance des groupes restreints mais ils soulignent également l'interdépendance des facteurs humains et techniques dans le travail (la technique recouvrant ici les outils autant que les procédures d'organisation du travail) : l'efficacité d'une organisation dépend de l'optimisation conjointe de ces deux facteurs qui doivent être pris en compte dans la conception des équipements, l'organisation de la production et la structure de l'entreprise. A contrario, « toute tentative d'optimiser l'une sans considérer l'autre conduira à une sous-optimisation de la performance d'ensemble »[58]. Cette approche systémique conduit « à un réel bouleversement des pratiques de management courantes »[59] qui renvoie dos à dos :

- les ingénieurs du courant mécaniste qui conceptualisent les systèmes de production uniquement à partir des contraintes techniques et économiques sans examiner les conséquences sociales occasionnées ;
- les psychosociologues de l'ERH qui étudient l'homme et les groupes sociaux en considérant les conditions techniques et l'organisation du travail comme des données extérieures.

La série d'expériences la plus connue du Tavistock Institute porte sur les mines de charbon britanniques. A la sortie de la seconde guerre mondiale, l'Angleterre doit en effet accroître la production de sa principale source d'énergie. Alors que l'introduction de nouvelles machines mécanisant l'extraction de charbon est censée doubler la production, la productivité globale réelle baisse et les démissions se multiplient, notamment dans certaines équipes. Les chercheurs du Tavistock Institute vont alors observer le fonctionnement de deux équipes de travail structurées et organisées de manière très différente dans une mine du Yorkshire :

- la première équipe suit les principes tayloriens : les tâches et les travailleurs sont encore plus spécialisés et éclatés pour se plier aux exigences de nouveaux équipements. Les travailleurs souffrent d'un sentiment d'isolement, les conflits avec les agents de maîtrise sont nombreux mais se multiplient également entre ouvriers et l'absentéisme s'accroît. On constate

---

[57] EMERY, Frederick, TRIST, Eric (1960). « Socio-technical systems ». *Management sciences, models and technique,* vol. 2, pp. 83-97 ; EMERY, Frederick, TRIST, Eric (1969). *Systems thinking*. Penguin Modern Management Readings

[58] EMERY, Frederick (1972). « Characteristics of Socio-Technical Systems ». In *The Social Engagement of Social Science A Tavistock Anthology,* Vol. II, University of Pennsylvania Press, 1993.

[59] PLANE, Jean-Michel (2003). *Théorie des organisations*. 2° édition, Dunod, p 141.

également de très nombreux arrêts de machines par suite d'erreurs opératoires, de pannes diverses ou de ralentissement de rythme ;

- la seconde équipe s'est au contraire éloignée de cette forme d'organisation canonique pour développer spontanément une forme d'auto-organisation du travail : ils décident eux-mêmes de la répartition des tâches au sein de l'équipe, se remplacent d'un poste à l'autre et s'entraident, ils vont même jusqu'à se répartir les primes au rendement individuel de façon égalitaire. Dans cette équipe, la productivité et le climat social se révèlent meilleurs tandis que les bris de machine, les accidents de travail et l'absentéisme sont moindres.

Les investigations du Tavistock Institute révélèrent que cette coexistence entre équipes tayloriennes et « autonomes » se retrouvait dans d'autres mines : une étude comparative, conduite de 1954 à 1958, mis en évidence « une production supérieure de 25 %, des coûts réduits de 40 %, des accidents, maladies et absentéisme diminués de moitié dans les équipes autonomes »[60].

COMPARAISON ENTRE LA METHODE D'EXTRACTION MECANISEE CLASSIQUE ET LA METHODE D'EXTRACTION AUTO-ADAPTÉE.

Seuls quelques critères illustratifs ont été reproduits

	Méthode classique	Méthode auto-adaptée
PRODUCTIVITÉ (pourcentage par rapport au potentiel)	78	95
TRAVAUX D'APPOINT (nombre d'heures par homme d'équipe)	1,32	0,03
ÉQUIPES AYANT DES RETARDS (en pourcent du nombre d'équipes)	69	5
ABSENTÉISME		
- pour maladie	8,9	4,6
- pour accident	6,8	3,2
- sans raison (en pourcent)	4,3	0,4
TOTAL	20	8,2

Figure 8 : Comparaison des principaux indicateurs entre équipes tayloriennes et autonomes. Source : ORTSMAN, Oscar (1978). Changer le travail. Dunod.

[60] TRIST, E. ; HIGGIN, G. ; MURRAY, H. ; POLLOCK, A. 1963. *Organizational Choice: Capabilities of Groups at the Coal Face Under Changing Technologies: The Loss, Rediscovery and Transformation of a Work Tradition*, London Tavistock Publications. *Cité in* MICHELOT, Christian, ORTSMAN, Oscar, « Actualité de l'approche sociotechnique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2019/1 (N° 27), p. 15-32.

Les chercheurs préconisent alors de généraliser cette nouvelle forme d'organisation du travail basée sur l'autorégulation des petits groupes. Chaque équipe devra réaliser une palette plus large de tâches avec des objectifs collectifs à atteindre, sans division horizontale du travail a priori et sans responsable hiérarchique : c'est à l'équipe elle-même d'organiser et de répartir le travail en son sein, la maîtrise « évoluant du contrôle vers la facilitation des relations de l'équipe avec son environnement »[61]. Quant au rendement déterminant le salaire, il sera désormais évalué non plus individuellement mais collectivement.
Emery identifiera par la suite 6 facteurs nécessaires à la bonne marche de cette nouvelle forme d'organisation du travail[62] :
Trois de ces facteurs doivent se trouver en quantité suffisante mais non exagérée :

- zone d'autonomie : il s'agit de pouvoir prendre ses propres décisions, contrôler son temps, son matériel, son rythme, ses relations avec d'autres ;
- variété : celle-ci doit être suffisante pour soutenir l'intérêt sans pour autant susciter anxiété ou confusion ;
- rétroaction-apprentissage : les informations relatives aux résultats et à l'atteinte des objectifs doivent être communiquées aux équipes. Ces données (ni trop ni trop peu) sont nécessaires pour encourager l'autocontrôle et l'apprentissage.

Les trois autres facteurs peuvent être maximisés sans dommage :

- support et respect mutuel, qui s'obtient en réduisant les barrières de niveau et de statut dans les groupes ;
- travail formant un tout : ceci implique de pouvoir voir une partie du travail du début à la fin, de savoir comment son travail s'intègre dans l'ensemble, voire d'avoir accès au client ;
- possibilités de développement de carrière : il s'agit d'apprendre sans cesse pour soutenir la mobilité professionnelle.

D'autres facteurs, extrinsèques au travail, doivent aussi être réunis :

- une rémunération juste et équitable ;
- la sécurité de l'emploi ;
- des bénéfices conformes aux normes acceptées ;
- la sécurité matérielle, physique ;
- un travail qui ne menace pas la santé ;
- l'équité dans le traitement de chacun.

Le nouveau modèle organisationnel qui s'esquisse avec ces travaux prend ainsi le contre-pied tout à la fois du modèle mécaniste et de l'ERH. Chaque équipe peut en effet développer des méthodes d'organisation du travail différentes, en opposition radicale avec la « One Best Way » taylorienne63, et c'est précisément cette

---

[61] MICHELOT, Christian, ORTSMAN, Oscar, « Actualité de l'approche sociotechnique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2019/1 (N° 27), p. 15-32.

[62] DARVEAU (1991). « Le design de systèmes sociaux. L'école socio-technique ». In TESSIER, TELLIER (dir.). *Changement planifié et développement des organisations, tome 5 : théories du changement social intentionnel, participation, expertise et contraintes*. PUQ, pp 97-139.

[63] Cette conception s'oppose également au déterminisme technique selon lequel une technologie impose des structures sociales de manière unilatérale. Le courant du déterminisme social défend l'idée inverse : les structures sociales déterminent les

souplesse qui favorisera l'adaptation aux aléas productifs et l'acceptation du changement technique. Mais ces préceptes s'opposent également à l'ERH, dont les modalités d'organisation du travail sont toujours pensées par des experts (les ingénieurs du modèle mécaniste étant remplacés par des sociologues et des psychologues) : avec les équipes autonomes, l'organisation du travail n'est plus édictée de l'extérieur selon une démarche d'expertise mais doit être trouvée par les travailleurs eux-mêmes.

A la suite de ces travaux, les chercheurs du Tavistock Institute souhaitèrent accompagner le déploiement des équipes autonomes dans les mines, mais la Direction nationale des charbonnages n'y donnera pas suite : face à la concurrence du pétrole, l'effort fut reporté sur la négociation de la fermeture des puits non rentables. Cela reste néanmoins la première expérimentation de ce qu'on nomme les « équipes semi-autonomes », modèle qui va se répandre dans les années 60-70 en Europe.

. **La démocratie industrielle norvégienne :**

C'est tout d'abord en Suède que ce modèle organisationnel se développe dans un contexte plus porteur que celui de l'Angleterre : celui de la « démocratie industrielle ». Ce programme national est issu d'une forme de « dissonance cognitive »[64] dans un pays où la sociale-démocratie est fortement enracinée : alors que le pays vit dans un régime politique démocratique, ce modèle organisationnel ne parvient pas à infiltrer les entreprises où par ailleurs les critiques contre l'aliénation taylorienne se font de plus en plus entendre dans le contexte socio-culturel mouvementé des années 60. Pour autant, ce thème fut développé non comme un sujet de débat politique mais d'abord comme une question de recherche : confédérations patronales et syndicales s'adressèrent ainsi à Thorsrud, directeur de l'Institut de recherches sociales et industrielles de l'Université technique de Trondheim. Les 1ères expériences consistaient à permettre à des représentants de salariés de siéger au conseil d'administration mais les résultats de cette démocratie « représentative » furent décevants quant à leurs effets sur l'implication réelle des travailleurs. Les chercheurs en tirèrent la conclusion qu'il fallait davantage développer une forme de démocratie « directe » au sein même des ateliers. C'est alors qu'on fit appel aux chercheurs du Tavistock Institute. 4 recherches-actions inspirées de leurs travaux furent ainsi menées sous l'égide d'un comité national (composé paritairement de représentants du patronat et de syndicats) avec des résultats étonnants.

- dans la première expérience menée dans une entreprise métallurgique, la réorganisation en équipe autonomes se révéla tellement efficace qu'il fallut interrompre l'expérience : les ouvriers payés aux pièces allaient gagner davantage que les ouvriers les plus qualifiés et, pour respecter l'échelle des salaires, il aurait fallu augmenter tous les autres salaires. Ce casse-tête

---

techniques. Le courant co-évolutionniste met au contraire en évidence l'interdépendance réciproque et les inter-relations profondes entre ces deux dimensions.

[64] Malaise psychologique découlant d'un hiatus entre opinions/discours et pratiques/comportements

comptable permit de tirer des enseignements pour mener plus sereinement les 3 autres expériences. De fil en aiguille, les expérimentations s'affinent et deviennent de plus en plus audacieuses.

- dans la seconde expérience, au sein d'une industrie papetière, un comité composé de différents niveaux hiérarchiques fut mis en place pour accompagner le déploiement des équipes autonomes avec les chercheurs qui n'ont progressivement plus eu qu'un rôle de consultation : malgré des résistances de la part du personnel au début de l'expérimentation, des modifications significatives de l'organisation du travail ont eu lieu dans les années 65-66 en matière de contrôle de la qualité, de formation, de rotations de postes et de modifications technologiques.
- dans la troisième, menée dans un atelier de fabrication de radiateurs, l'ensemble du personnel fut progressivement réparti en 5 groupes semi-autonomes : chacun d'eux planifiait son travail sur trois mois, se répartissait les postes de travail, participait aux recrutements, effectuait le contrôle qualité et élisait un représentant au comité de direction. Les 5 représentants formaient avec le Directeur un comité chargé des questions de gestion de l'unité : plan de production, budget, suggestions, modifications d'organisation ou techniques…
- dans la quatrième, menée dans une grande entreprise de fabrication d'engrais, les 5 équipes autonomes étaient composées de 12 ouvriers formant 3 groupes de 4 : chacun des 4 ouvriers de ces sous-groupes savait faire les tâches des trois autres. Progressivement, les équipes intégrèrent des fonctions de maintenance et de contrôle qualité et les experts auparavant chargés de ces tâches évoluèrent d'un rôle de prescripteur à celui de ressource à la disposition des équipes. A partir de 1971, les équipes ont également demandé à prendre en charge le recrutement et la formation des nouvelles recrues.

- **Le modèle suédois :**

Si la Norvège en resta à des expérimentations (qui se répandirent cependant dans la marine marchande et les instituts d'éducation), le retentissement de leur succès fut bien plus important en Suède qui chercha à généraliser ce modèle : en 1975 un rapport de la confédération patronale suédoise fait état de quelque mille entreprises ayant engagé une réorganisation du travail d'inspiration sociotechnique. Cette généralisation amena de grands bouleversements : Ericsson en vint à repenser la taille de ses usines, SAAB supprima les lignes de fabrication, mais l'exemple le plus significatif reste l'usine Volvo de Kalmar qui servit de véritable vitrine au modèle suédois d'organisation du travail (par opposition au modèle américain tayloriste-fordiste).

Les groupes semi-autonomes sont implantés dans l'usine de Kalmar à partir de 1974. Le groupe est alors dirigé par Pehr G. Gyllenhammar qui veut en faire une usine visionnaire.
L'usine est réorganisée en 25 équipes d'une vingtaine de salariés. Chaque équipe se voit attribuer la responsabilité d'une partie des véhicules à produire qui forme un « tout » (système électrique, direction, cadrans du tableau de bord, aménagement intérieur, équipement de sécurité, etc.). Le responsable d'équipe est choisi par le groupe et la répartition des tâches s'effectue en équipe avec le

souci de permettre à chacun d'effectuer une multitude d'opérations pour avoir une vue d'ensemble du domaine dont l'équipe est chargée.
Par ailleurs, l'ensemble du bâtiment a été pensé pour favoriser l'autonomie de chaque équipe : chacune dispose d'une aire de travail dédiée (6 schéma 2), proche des baies vitrées pour maximiser la lumière naturelle. L'acoustique de l'usine est également travaillée pour descendre à 65 décibels. Des « zones tampons » ont été aménagées entre chacune de ces aires (2 schéma 2) pour permettre de stocker les véhicules en attente afin que chaque équipe puisse travailler à son rythme indépendamment des autres équipes. Chaque équipe dispose également d'une aire de repos réservée à proximité de leur aire de travail (19 schéma 1, 7-8-9 schéma 2). Au milieu de l'usine sont regroupés les magasins et les pièces de stock groupés autour d'un centre commun (2 schéma 1).

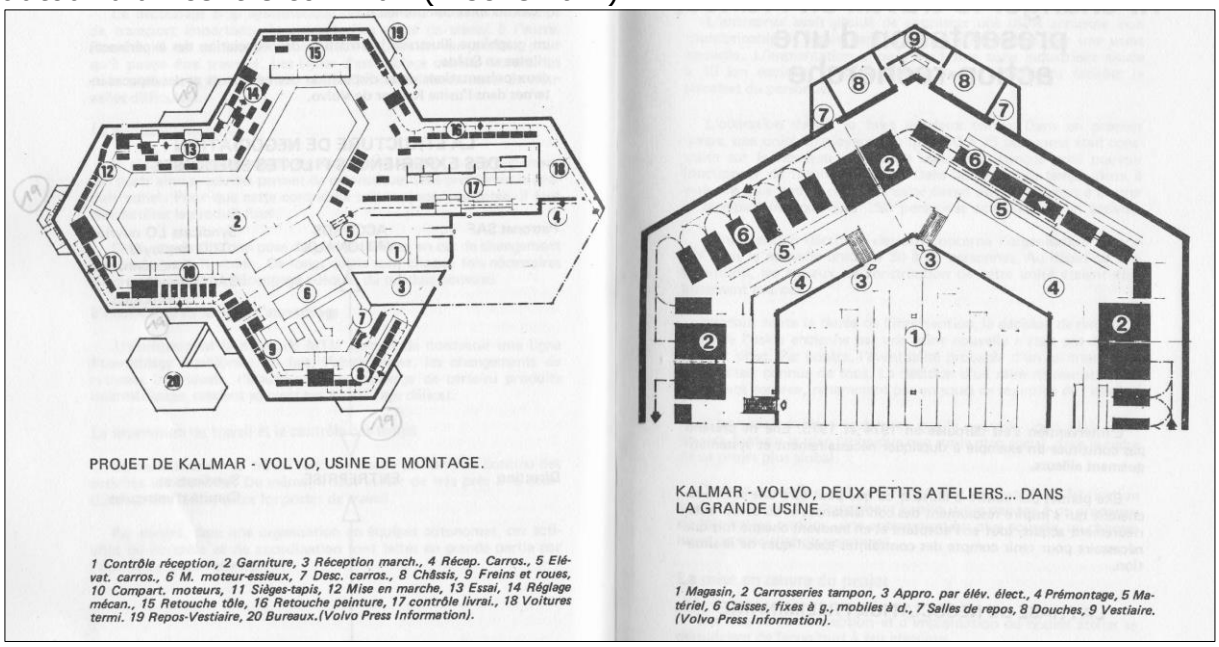

Figure 9 : L'agencement spatial de l'usine Volvo à Kalmar. Source : ORTSMAN, Oscar (1978). Changer le travail. Dunod.

Les technologies ont elles aussi été repensées pour permettre aux travailleurs d'être le plus autonomes possible. Les voitures sont déplacées grâce à un chariot-monteur commandé par impulsions électriques par les travailleurs qui peuvent librement commander son cheminement : marche, arrêt, vitesse et même nature du parcours. On est donc à l'exact opposé de la chaîne de montage fordienne qui dictait son rythme aux ouvriers : ici ce sont les ouvriers qui dictent leur rythme à la machine.

Les ouvriers ont également la possibilité de travailler sur des châssis fixes (6 à gauche du schéma 2) ou mobiles (6 à droite du schéma 2), à la convenance de l'équipe qui peut ainsi choisir parmi une multitude d'organisations possibles dont voici les 2 extrêmes :

- la version classique : les carrosseries téléguidées avancent en fil continue et s'arrête à chaque poste de travail, le temps de pouvoir y effectuer les opérations sur les carrosseries stationnaires. Les monteurs peuvent cependant choisir de travailler à bord des chariots pendant que ceux-ci continuent d'avancer ;
- la version autonome : l'équipe se subdivise en groupe de 2-3 dont chacun prend en charge l'ensemble des opérations normalement confiées à l'équipe

entière. Le sous-groupe décide de son rythme de travail en allant chercher quand il le désire une nouvelle carrosserie à monter.

Si l'usine suédoise de Kalmar fut une vitrine des groupes semi-autonomes en Europe c'est avant tout parce qu'elle représente la mise en œuvre aboutie du modèle socio-technique anglais en cherchant à optimiser tout à la fois le système social et le système technique.

Vidéo sur l'organisation du travail dans l'usine Volvo de Kalmar.

Une autre usine Volvo sera développée sur le même modèle à Uddevalla en 1984 mais les résultats se révéleront mitigés : si l'absentéisme baisse drastiquement, la productivité n'est pas au rendez-vous. Malgré tout, ce nouveau modèle organisationnel se diffuse en Europe. En France, c'est Renault qui en sera le fer de lance en expérimentant les groupes semi-autonomes dès la fin des années 70 dans ses usines du Mans puis en les diffusant à toutes ses filiales européennes en 1993 sous le nom d'UET (Unités Élémentaires de Travail). Des ensembles de tâches sont confiés à des équipes constituées d'ouvriers polyvalents responsables de leur production. En 1997, c'est au tour du concurrent Peugeot de créer des îlots autonomes de production appelés UEP (Unité Élémentaires de Production).

Mais la seconde moitié du XXème siècle est surtout marquée par l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel et managérial de l'autre côté de la planète : au Japon.

2.2.3 L'école japonaise d'organisation [65] :

L'émergence de ce modèle est fortement liée au contexte de l'après seconde guerre mondiale. Le Japon fut la scène finale de cet épisode historique tragique et resta fortement traumatisé par les bombes nucléaires lancées sur Hiroshima et Nagasaki qui signèrent sa défaite. La relation que le pays développe avec les États-Unis est alors ambiguë :

D'un côté, tout comme en Europe avec le plan Marshall, les États-Unis soutiennent massivement la reconstruction du pays de 1945 à 1960. Dans ce cadre, des experts américains comme Deming (statisticien et consultant en management) et Juran (ingénieur) vont les accompagner pour moderniser leur processus de production en y intégrant notamment la gestion de la qualité qui leur faisait défaut : « les produits japonais avaient une qualité suspecte. Ils étaient bon marché mais de qualité médiocre et d'une longévité brève »[66], ce qui freine leur exportation.

D'un autre côté, les japonais souhaitent ardemment développer un système productif qui leur est propre, adapté à leurs valeurs culturelles pour démontrer leurs capacités à faire aussi bien que les pays occidentaux. Leur retard est en effet énorme en terme de productivité (voir figure 2) et conduit Taiichi Ohno (ingénieur et chef de production à l'origine des nombreuses innovations organisationnelles de

[65] Nous reprenons cette expression à Yvon Pesqueux et Jean-Pierre Thyberghein (2009). *L' "école japonaise d'organisation".* Éditions AFNOR.

[66] LELOUCHE, Claude (2019), « Groupes et équipes de travail », In LELOUCHE, Claude, *Psychologie sociale des organisations.* Dunod, pp. 175-193

Toyota) à écrire : « *La leçon à tirer de toutes ces comparaisons n'était évidemment pas qu'un Américain était huit, neuf ou dix fois plus laborieux, ou physiquement plus productif qu'un Japonais ; elle était que ce dernier devait gaspiller beaucoup de son travail.* »[67]
Chasse au gaspillage et qualité vont ainsi être au fondement de ce nouveau modèle qui soutiendra la croissance folle du Japon (avec une croissance de son PIB de 10 % par an de 1960 à 1973). Le Japon va devenir un acteur international majeur et un grand exportateur. Et lui aussi va bénéficier d'une entreprise-vitrine : Toyota, qui va parvenir à maintenir sa croissance dans les années 80 malgré la crise provoquée par les chocs pétroliers, au point d'encourager les États-Unis à appliquer les méthodes de travail japonaises. A la différence qu'ici Toyota ne s'est pas contenté d'appliquer les préceptes de chercheurs à l'instar de Volvo : Toyota a inventé son propre système notamment grâce à l'ingénieur Taichi Ohno.

- **Le Toyota Production System ou le Ohnisme :**

La résonance qu'a rencontré ce modèle sur la scène industrielle internationale a entraîné une "avalanche'' de méthodologies, de méthodes et d'outils d'organisation »[68]. Ce foisonnement bigarré n'aide pas à en donner une vision unifiée. Nous nous appuierons ici principalement sur les travaux de Pesqueux et Tyberghein qui ont tenté d'en donner une définition cohérente au travers du concept large d'« école japonaise d'organisation ». Ils s'attachent cependant dans leurs travaux à définir plus précisément ce qu'il est convenu d'appeler le « Toyota Production System », symbole iconique de ce modèle organisationnel, aussi appelé Ohnisme en hommage à son géniteur.

- <u>Les principes généraux :</u>

Le schéma consacré prend la forme d'une maison où les fondations représentent les valeurs de l'entreprise, les piliers incarnent les méthodes organisationnelles (soulignons ici qu'au Japon le sol est considéré comme un pilier) et le toit symbolise les objectifs à atteindre.

---

[67] OHNO, Taichi (1978). *L'esprit Toyota*. *Cité in* MONTREUIL, Élodie (2016), « Comprendre les transformations du monde du travail pour prévenir les risques psychosociaux : le cas du *lean* management », In COUTANCEAU, Roland (éd.), *Stress, burn-out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif*. Dunod, « Psychothérapies », pp. 181-199.

[68] PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », Innovations, 2010/1, n° 31, pp. 11-31.

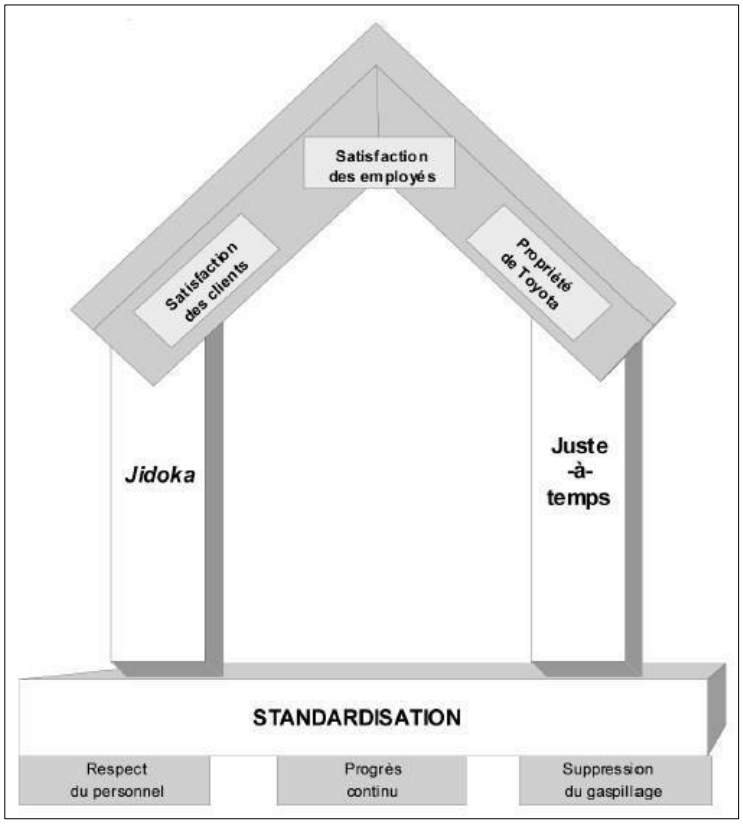

Figure 10 : La « maison Toyota » : valeurs, méthodes et objectifs. Source : PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », Innovations, 2010/1, n° 31, pp. 11-31.

Pesqueux et Tyberghein distinguent ainsi 3 méthodes organisationnelles qui fonderaient la spécificité du modèle Toyota :

- le juste à temps, qui consiste à fournir « la bonne pièce, à la bonne quantité, au bon moment » en gérant au plus juste les stocks. C'est désormais la demande qui doit enclencher la production dans les transactions entre l'entreprise et ses clients, mais également avec ses sous-traitants ou entre opérateurs interdépendants qui travaillent tous en « flux tendus ». C'est la demande qui tire désormais l'offre, et non l'inverse comme dans le modèle de la consommation de masse : il s'agit de penser à l'« envers » [69] ;
- la standardisation des procédures, à la définition desquels les opérateurs participent directement et activement : un point essentiel qui est pourtant souvent oublié ;

le jidoka, qui renvoie à l'automatisation des processus, sans pour autant se limiter à un simple enjeu techniciste : si la machine tient une place essentielle dans ce modèle, elle sert avant tout à faciliter le travail de l'être humain pour notamment le laisser se concentrer sur la détection des anomalies (plutôt que de se substituer purement et simplement à lui). L'opérateur a désormais la possibilité d'arrêter la chaîne dès qu'un défaut est détecté. Certains utilisent ainsi le terme

[69] CORIAT, Benjamin (1994). *Penser à l'envers*. C. Bourgeois.

d'« autonomation »[70] plutôt que d'« automatisation » pour mettre en avant cette autonomie de l'opérateur facilitée par la machine.
Si flux tendu, standardisation et automatisation sont des leitmotiv des industries occidentales contemporaines, leur application est loin de suivre à la lettre la philosophie particulière aux japonais qui guide ces méthodes.

Pesqueux et Tyberghein proposent également un autre schéma du modèle Toyota sous-forme de puzzle reprenant l'ensemble des outils et méthodes déployés. Ce schéma dégage cette fois-ci 4 fondamentaux organisationnels : on y retrouve le juste à temps et l'automatisation mais la standardisation des procédures laissent place aux principes d'auto-organisation et de qualité. Ces deux notions, au fondement du « *Kaizen* », sont certainement celles qui ont le plus d'impact en terme de management mais celles également qui auront été les moins comprises par les occidentaux.

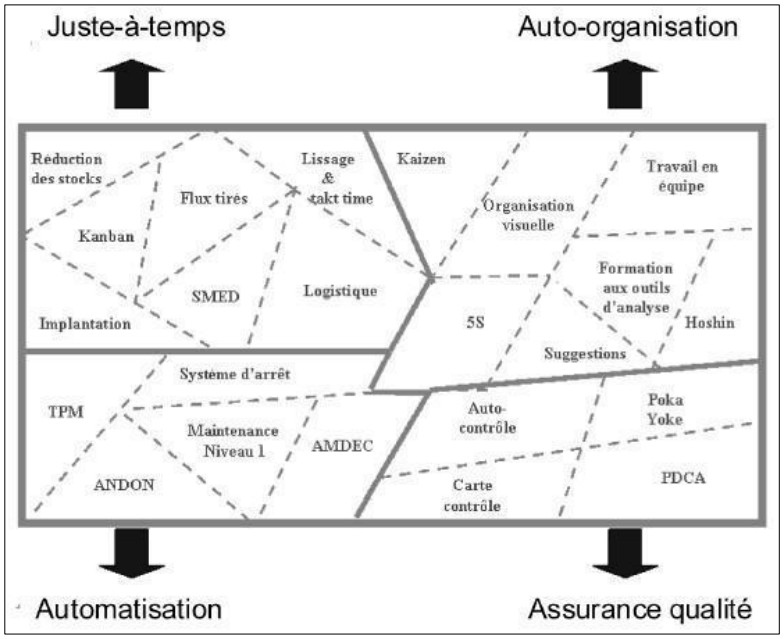

Figure 11: Le «puzzle » Toyota : principes et méthodes. Source : PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », Innovations, 2010/1, n° 31, pp. 11-3.

- <u>Le *kaizen :*</u>

Ce terme japonais est une contraction des expressions « changement » (Kai) et « pour le meilleur » (Zen), traduite en français par « amélioration continue ». Au-delà de cette définition littérale, le *Kaizen* repose sur une méthodologie précise , souvent mal conçue et mise en pratique.
Elle implique tout d'abord d'appliquer une politique des « petits pas » encourageant à apporter des changements incrémentaux dans le processus productif dans le but d'améliorer la qualité, d'éliminer tous les gaspillages (de temps, de déplacement, d'espace) pour réduire les coûts, ou d'améliorer les conditions de travail. La qualité recherchée se veut donc « totale » : elle concerne

[70] BEAUVALLET, Godefroy, HOUY, Thomas (2009), « L'adoption des pratiques de gestion *lean*. Cas des entreprises industrielles françaises », *Revue française de gestion*, 2009/7, no 197, pp. 83-106.

autant le produit final que le processus productif global qui entoure son élaboration.
Mais surtout, « la caractéristique majeure des démarches d'amélioration continue est la forte implication des opérateurs concernés par le travail en question »[71]. Les salariés sont en effet ici considérés comme les mieux placés dans l'entreprise pour détecter les dysfonctionnements et gaspillages et pour imaginer des solutions opérationnelles permettant d'y remédier. La méthode qui va se développer consiste à réunir ces acteurs de terrain lors de réunion régulières nommées « cercles de qualité ».

- Les cercles de qualité :

Là où les équipes semi-autonomes consistent à laisser les salariés s'auto organiser en leur déléguant le choix des méthodes de travail, les cercles de qualité eux consistent à déléguer l'amélioration de la qualité aux opérateurs afin de détecter les défauts des standards de production mis en place. Cette méthodologie a donc des implications fortes :
La qualité devient l'affaire de tous, partout et tout le temps et non d'experts qui interviennent uniquement en fin de processus. C'est également en ce sens qu'il faut comprendre l'expression de « qualité totale ». Elle est particulièrement l'affaire des opérateurs qui sont au plus près de la fabrication des produits. Comme nous l'avons évoqué, ce sont des experts américains qui ont aidé les japonais à implanter la gestion de la qualité dans leur processus de production. Mais la version japonaise qui va se développer est, comme on le voit, bien différente des méthodes américaines où la qualité était vérifiée par un expert une fois le produit fini. Une situation qui engendrait des comportements contre-productifs : l'inspecteur de la qualité était perçu comme un gendarme dont les travailleurs se méfiaient, ils préféraient donc dissimuler les défauts de qualité par peur d'être réprimandés. Dubois et Boutin rapportent ainsi la boutade lancée par un industriel japonais au retour d'une visite industrielle aux États-Unis : « dans l'entreprise japonaise, l'ennemi c'est le défaut. Aux États-Unis, l'ennemi c'est l'inspecteur du contrôle qualité »[72].
Ici le contrôle qualité est assurée par les opérateurs eux-mêmes et intégrée dans le processus de production avec un objectif d'amélioration continue (plutôt que de se satisfaire d'un niveau acceptable de défauts). Et s'il existe bien des procédures préétablies par des experts, les opérateurs ont la possibilité de les modifier lorsqu'elles se révèlent inefficientes pour élaborer des nouveaux standards.
Le travail en équipe étant fortement valorisé au Japon (trait culturel qui distingue les habitudes de travail japonaises des préceptes tayloriens), des groupes ont commencé à se rencontrer spontanément pour discuter de ces problèmes de qualité et y trouver des réponses au travers de réflexions collectives. Au vu des bons résultats obtenus de cette manière, Toyota va l'encourager en en faisant la promotion et en proposant des formations pour les mettre en place. La méthodologie s'institutionnalise permettant d'en donner une définition claire et

---

[71] STIMEC, Arnaud (2018), « Est-ce que le *Lean* management est une démarche d'apprentissage organisationnel ? L'impact de l'amélioration continue », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2018/2, no 108, pp. 19-31.

[72] DUBOIS, BOUTIN (1992). « Les cercles de qualité. Une structure parallèle ou… ». In TESSIER, TELLIER (dir.). *Changement planifié et développement des organisations, tome 8 : méthodes d'intervention, développement organisationnel*, PUQ, pp 261-289.

précise : il s'agit d' « un petit groupe d'ouvriers ou d'employés, amené par supérieur hiérarchique direct et composé de 5 à 10 volontaires du même atelier, du même bureau. Guidés par l'animateur et soutenus par la hiérarchie, ils se réunissent régulièrement (une fois par quinzaine) et sur le temps de travail pour rechercher des solutions à des problèmes qui les concernent et qu'ils choisissent. Les membres du groupe visent à améliorer la qualité de leur production, de leur outil, de leur vie au travail »[73].
Leur nombre va exploser et largement déborder l'entreprise Toyota : le premier cercle de qualité a été formé au Japon en 1962. En 1982, on comptait dans ce pays 125 000 cercles de qualité regroupant en tout plus d'un million de travailleurs[74].
A la même époque, la méthode commence à se déployer hors du Japon et notamment dans l'industrie automobile américaine qui s'intéresse fortement au miracle Toyota (affichant une croissance insolente malgré la crise provoquée par les chocs pétroliers) et qui va jusqu'à s'associer avec la marque japonaise. En 1988, une étude menée par le *General Accounting Office* révèle que 61 % des entreprises employant plus de 500 personnes avaient adopté les cercles de qualité, dont les 3/4 avaient démarré à partir de 1980[75].
La France inventera sa propre formule dénommée cercle ou groupe d'expression directe, impulsée suite aux lois Auroux (du nom du ministre du travail du gouvernement socialiste). Les cercles d'expression se veulent cependant plus larges en cherchant à combiner à la fois les apports des cercles de qualité sur l'expression directe et collective des salariés et ceux des GSA sur leur auto-organisation. Ainsi, selon cette loi, « les salariés de plus de 200 salariés ''bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail'' »[76] (art. L. 461-1 du Code du travail). Ils se sont cependant essoufflés rapidement et seront vite remplacés par les cercles de qualité.

· Une diffusion distordante : Le *lean* management

En se diffusant mondialement dans les années 80 et 90, l'école japonaise incarnée par le modèle Toyota va subir d'importantes distorsions. Les États-Unis, qui voient leur suprématie menacée, s'emparent du modèle : le mastodonte national de l'automobile General Motor s'allie avec Toyota dans des usines cogérées par les deux marques, notamment la NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) de

---

[73] LELOUCHE, Claude (2019), « Groupes et équipes de travail », In LELOUCHE, Claude, *Psychologie sociale des organisations.* Dunod, pp. 175-193.

[74] DUBOIS, BOUTIN (1992). « Les cercles de qualité. Une structure parallèle ou… ». In TESSIER, TELLIER (dir.). *Changement planifié et développement des organisations, tome 8 : méthodes d'intervention, développement organisationnel*, PUQ, pp 261-289.

[75] DUBOIS, BOUTIN (1992). « Les cercles de qualité. Une structure parallèle ou… ». In TESSIER, TELLIER (dir.). *Changement planifié et développement des organisations, tome 8 : méthodes d'intervention, développement organisationnel*, PUQ, pp 261-289.

[76] GAUTRAT-MOTHE Jacques (1989), « Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire », *In* MARTIN, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

Fremont en Californie. Une version américaine du modèle japonais émerge, bientôt théorisée par John Krafcik, ingénieur qualité à l'usine NUMMI qui réalisa une thèse au MIT dont il tirera un article intitulé « Triumph of the *Lean* Production System » (*Sloan Management Review*, 1988). Les chercheurs du MIT s'emparent du concept et en font un succès planétaire avec l'ouvrage *The machine that changed the world* (1990) co-écrit par James Tim Womack, Daniel T Jones et Daniel Ross. Womack et Jones récidivent en 1996 avec l'ouvrage *Lean Thinking*.
Si ces ouvrages sont relativement fidèles au modèle Toyota, la déclinaison que vont en faire toute une génération de consultants dans les années 1990 est beaucoup plus sujette à controverse. Le changement de dénomination du modèle n'est d'ailleurs pas anodin : « *lean* » signifiant amaigrissement en français[77], l'accent est mis avant tout sur la chasse au gaspillage, notamment via le juste à temps, dans une perspective de réduction drastique des coûts en accord avec les pratiques de « *downsizing* » et de « *cost killing* » qui se développent alors dans la droite ligne de recherche d'efficience de type mécaniste. Les technologies robotiques et numériques progressant à grands pas à cette époque, les méthodologies inspirées du *lean* feront également la part belle à l'automatisation (jidoka), sans toujours comprendre la place centrale qu'occupe le travailleur. Quant à la qualité, si elle reste un objectif stratégique, la philosophie du *kaizen* (qui est pourtant « le ciment de l'ensemble »[78]) est progressivement oubliée, et avec elles toutes les nouvelles conceptions organisationnelles et managériales dont elle était porteuse.
Stimec opère ainsi une distinction entre 2 types de *lean* management :

- le *lean* « réflexif et participatif»[79] qui rend hommage à la « dimension philosophique » du modèle japonais et à la culture particulière qui le sous-tend ;
- le *lean* «normatif et prescriptif»[80] qui ne retient que sa « dimension opérationnelle » en le réduisant à quelques méthodes éprouvées (5 0, 5S, Kanban…) au dépend des principes et sans comprendre l'évolution organisationnelle et managériale qu'ils impliquent.

---

[77] MONTREUIL, Élodie (2016), « Comprendre les transformations du monde du travail pour prévenir les risques. psychosociaux : le cas du *lean* management », In COUTANCEAU, Roland (éd.), *Stress, burn-out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif*. Dunod, « Psychothérapies », pp. 181-199.

[78] STIMEC, Arnaud (2018), « Est-ce que le *Lean* management est une démarche d'apprentissage organisationnel ? L'impact de l'amélioration continue », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2018/2, no 108, pp. 19-31.

[79] STIMEC, Arnaud (2019), « Excellence productive » et santé au travail : le cas du *lean* management », In DUBET, François (éd.), *Les mutations du travail*. La Découverte, pp. 155-175.

[80] STIMEC, Arnaud (2019), « Excellence productive » et santé au travail : le cas du *lean* management », In DUBET, François (éd.), *Les mutations du travail*. La Découverte, pp. 155-175.

Polarité 1 : réflexivité et participation	Polarité 2 : optimisation et technocratie
Philosophie de progrès continu	Philosophie de lutte contre le gaspillage
Retour réflexif de l'acteur collectif sur sa propre activité	Rôle clé des experts
Analyse continue de la valeur, éventuelle implication du destinataire	Efficience d'abord, définition des besoins tenue pour acquise, conception hors de la boucle
Exploration pratique des possibles = importance du *slack* (des latitudes)	Suppression calculée du gaspillage par rapport à des standards
Performance collective (activité)	Performance individualisée (personne/tâche)

Figure 12 : Les 2 polarités du lean management. Source : STIMEC, Arnaud (2019), « Excellence productive » et santé au travail : le cas du lean management », In DUBET, François (éd.), Les mutations du travail. La Découverte, pp. 155-175.

Malheureusement, c'est principalement cette seconde « ''théorisation'' tronquée »[81] qui va s'affirmer comme dominante à partir des années 90, avec des effets désastreux sur la santé des travailleurs. Au point que pour l'enquête européenne sur les conditions de travail menée en 2000[82], le *lean* management apparaît comme l'une des organisations du travail les plus défavorables pour la santé physique et mentale des salariés, et ce même comparativement aux organisations de type taylorienne.

Loin de proposer une alternative au modèle mécaniste, le modèle japonais dévoyé en *lean* management ne serait qu'une forme de « taylorisation accrue avec la puissance des moyens contemporains, notamment les nouvelles technologies »[83] . Taylorisme et *lean* entretiennent en effet de nombreuses similitudes : chasse au gaspillage (de temps et de mouvement), optimisation de l'efficience, standardisation extrême, place des experts[84].
Si le modèle japonais originel partage bien une partie de ces préoccupations, sa grande différence avec le taylorisme tient à la place centrale qu'y occupe le travail en équipe et l'implication des opérateurs dans la mise au point des instructions de travail, ce dernier point représentant pour Pesqueux et Tyberghein « une brèche dans le grand principe de séparation des rôles entre la conception du travail et sa

[81] PARDI, Tommaso (2015), « Quand une mode managériale s'institutionnalise. Le rôle de la marchandisation de la recherche universitaire aux États-Unis », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2015/1, vol. 9, no 1, pp. 101-124.

[82] Citée dans MONTREUIL, Élodie (2016), « Comprendre les transformations du monde du travail pour prévenir les risques psychosociaux : le cas du *lean* management », In COUTANCEAU, Roland (éd.), *Stress, burn-out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif*. Dunod, « Psychothérapies », pp. 181-199.

[83] STIMEC, Arnaud (2019), « Excellence productive » et santé au travail : le cas du *lean* management », In DUBET, François (éd.), *Les mutations du travail*. La Découverte, pp. 155-175.

[84] PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », *Innovations*, 2010/1, n° 31, pp. 11-31.

réalisation ». L'analyse en termes de flux fait également de l'école japonaise un modèle conceptuel tout à fait approprié dans un environnement VICA qui oblige à une adaptation permanente.
La théorisation opérée par Aoki[85] va précisément démontrer l'efficacité de ce modèle dans un contexte incertain via un ajustement permanent[86] tout en permettant de mieux comprendre ce qui différencie profondément le modèle japonais originel du modèle mécaniste. Au moment même où le modèle japonais se diffuse en se distordant, cet économiste japonais (qui exerce parallèlement à l'université de Tokyo et de Stanford) marque une distinction nette entre ces deux idéaux-type :

- la firme A (pour américaine), qu'il appellera également « hiérarchique », se caractérise par une organisation rigide et autoritaire de l'entreprise qui va de pair avec des procédures strictes et un travail fortement spécialisé séparant nettement conception et exécution du travail[87] ;
- la firme J (pour japonaise), qu'il appellera également « horizontale », adopte au contraire une organisation plus souple qui ne sépare pas les tâches de conception de celles d'exécution : la coordination ne se fait plus de manière directive au travers de procédures standards préétablies par la hiérarchie et présentées comme indépassables mais au travers de méthodes incitatives qui accordent une place centrale à l'échange d'information et à la résolution collective des problèmes. C'est donc bien plus le *kaizen* et les cercles de qualité que le juste à temps et l'automatisation qui sont à l'origine de la spécificité du modèle japonais pour Aoki.

Au-delà de la remise en cause du sacro-saint principe hiérarchique de la division verticale du travail (que les modes managériaux précédents ont déjà participé à piétiner), ce nouveau modèle met en avant les principes suivants :

- une vision dynamique et non plus statique de l'organisation apte à penser une adaptation permanente ;
- l'importance de l'échange d'informations et des activités communicationnelles permettant précisément cette coordination au plus juste ;
- la volonté de développer les effets d'apprentissages et, corrélativement, d'accroître les compétences des salariés.

2.2.4 L'agilité :

- **Origine et définition :**

Face à l'engouement international suscité par le lean, un nouveau modèle organisationnel va émerger au début des années 90 aux États-Unis pour contrer ce raz de marée japonais : celui de l'« agilité organisationnelle ». Ce concept a été

---

[85] AOKI, Masahiko (1988). *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy* ; AOKI, Masahiko (1994). *The Japanese Firm: It's Competitive Sources* ; AOKI, Masahiko (2000). *Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity: Japan, US, and Transitional Economies in Comparative Perspective.*

[86] CORIAT, Benjamin (1994). *Penser à l'envers*. C. Bourgeois.

[87] CORIAT, Benjamin, WEINSTEIN, Olivier (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Librairie Générale Française.

développé par 4 chercheurs de l'université de Lehigh[88] auxquels le Congrès américain avait commandé un rapport prospectif sur la stratégie des entreprises industrielles du XXIème siècle. Ils y constatent que « l'amélioration incrémentale du système de production de masse ne peut suffire face à l'évolution de la concurrence, notamment asiatique, qui a développé un haut niveau de flexibilité »[89]. En réaction au modèle japonais et dans le contexte de l'environnement VICA, ils en appellent à renouveler en profondeur le système productif américain en s'appuyant sur le concept d'« agilité organisationnelle » qui va progressivement se diffuser dans les grandes firmes de l'informatique et de la téléphonie, alors en plein développement avec les débuts de la « net-économie ».

La définition de ce concept reste cependant très vague : il renvoie aux capacités d'une organisation à s'adapter continuellement aux fluctuations de son environnement et aux exigences de ses clients, des capacités qui ne sont définies que par quelques mots clés sonnant comme des slogans : réactivité et flexibilité, anticipation et proactivité, innovation et apprentissage.
Certains chercheurs ont essayé de définir plus précisément ce concept organisationnel, notamment Yusuf et *al.*[90] dont les travaux cherchent à définir des « attributs » qui restent toutefois généraux et ambiguës : accessibilité de l'information, introduction de nouveaux produits, formation rapide de partenariats, amélioration continue, délais de conception et de production courts, prise de décision décentralisée, etc. Comme on le constate, ces formules renvoient en grande partie à des principes déjà explorés par les précédents courants (décentralisation), plus particulièrement par le modèle japonais (amélioration continue, flux informationnels), et n'apportent rien du point de vue opérationnel.
Dans cette perspective, l'agilité organisationnelle apparaît comme un simple transposition du modèle japonais sur le continent américain, à la différence près qu'il ne se déploie pas dans le secteur de l'industrie automobile (objet technique iconique de la deuxième moitié du XXème siècle) mais dans celui des technologies de l'information et de la communication (nouvel objet technique iconique de la fin du XXème siècle et du début du XXIème). Et ce sont précisément les acteurs de terrain de ce secteur qui vont opérationnaliser ce concept encore flou, en réaction aux taux d'échecs des méthodes classiques, dites « en cascade », trop rigides et descendantes pour parvenir à respecter le budget initial, les délais et les besoins des clients tout en nourrissant la frustration des développeurs.

En réponse à ces difficultés, plusieurs figures éminentes du développement logiciel vont commencer à élaborer des méthodes plus « agiles » pour maximiser la valeur des produits proposés aux utilisateurs et accroître la satisfaction des développeurs.

---

[88] GOLDMAN, S.. L., PREISS, K., NAGEL, R.N., & DOVE, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View*. PA: Iacocca Institute at Lehigh University.

[89] CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey (2011), « Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle », *M@n@gement*, 2011/2, vol. 14,p p. 119-156.

[90] YUSUF, Y. Y., SARHADI, M., & GUNASEKARAN, A. (1999). « Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes ». *International Journal of Production Economics*, no 62(1-2), pp. 33-43.

En 2001, 1791 de ces « méthodologistes » (des ingénieurs de haut niveau ayant conçus de nouvelles méthodologies de gestion de projet logiciel qu'ils implantent dans les entreprises de la tech en tant qu'entrepreneurs-consultants) se rencontrent pour débattre des critères communs à leurs méthodes respectives, d'où sortira le « manifeste Agile »92 prônant 4 valeurs :

- les individus et leurs interactions, de préférence aux processus et aux outils ;
- des solutions opérationnelles, de préférence à une documentation exhaustive ;
- la collaboration avec les clients, de préférence aux négociations contractuelles ;
- la réponse au changement, de préférence au respect d'un plan.

Ces 4 valeurs se déclinent en 12 principes communs à toutes les méthodes agiles :

- satisfaire le client en livrant tôt des logiciels utiles, qui offrent une véritable valeur ajoutée ;
- accepter les changements, même tard dans le développement ;
- livrer fréquemment une application qui fonctionne ;
- collaborer quotidiennement entre clients et développeurs ;
- bâtir le projet autour de personnes motivées en leur fournissant environnement et support, et en leur faisant confiance ;
- communiquer par des conversations en face à face ;
- mesurer la progression avec le logiciel qui fonctionne ;
- garder un rythme de travail durable ;
- rechercher l'excellence technique et la qualité de la conception ;
- laisser l'équipe s'auto organiser ;
- rechercher la simplicité (pragmatisme) ;
- à intervalles réguliers, réfléchir aux moyens de devenir plus efficace.

Les méthodes agiles développées par ces « méthodologistes » sont ainsi beaucoup plus précises que le concept d'« agilité organisationnelle » et vont permettre de rendre totalement opérationnelle cette capacité d'adaptation permanente. Les plus connues de ces méthodes sont eXtreme Programming (clairement axée sur les pratiques d'ingénierie logicielle) et Scrum, dont la portée se veut plus large et peut s'appliquer à tout type de projet. Cette caractéristique explique l'adoption majoritaire de cette méthodologie au sein des entreprises[93], et ce au-delà du seul secteur du développement informatique ou des départements IT.

---

[91] Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler,
James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas

[92] http://agilemanifesto.org/

[93] https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494

- **La méthode agile la plus populaire : Scrum**

Scrum[94] renvoie ainsi à une méthodologie de gestion de projet incrémentale et itérative basée sur des équipes de travail polyvalentes et autonomes qui entretiennent un lien étroit avec le client tout au long du processus. Mais Scrum ne s'arrête pas à ces grands principes, qui sont aujourd'hui le leitmotiv de toute gestion de projet innovant (on retrouve ainsi les mêmes principes dans le *Design Thinking* de Tim Brown[95] ou le *lean start-up* d'Eric Ries[96]) : elle détaille tout le processus permettant de le mettre en œuvre de manière opérationnelle. La méthodologie Scrum déploie ainsi tout un arsenal d'outils et de « cérémonials », à l'origine d'un jargon technique assez complexe pour les néophytes. Pour aider à mieux les comprendre, elle est souvent décomposée en 4 catégories : rôles, blocs de temps, réunions et artefacts.

- Les rôles :

Le « Product Owner » (PO) est chargé de représenter l'intérêt du client et de l'usager final. En lien avec lui, il définit les objectifs et fonctionnalités du produit à livrer (qu'il précise dans une liste appelée « backlog de produit » présentée plus en détail dans la suite de ce chapitre).
Ce titre est souvent traduit en français par « directeur de produit », le terme de « directeur » n'est cependant pas à prendre au sens hiérarchique du terme mais comme celui qui donne la direction : il n'a aucune responsabilité hiérarchique sur les personnes, il est chargé de donner une orientation au produit en fonction des besoins clients et prend les décisions opérationnelles en accord avec l'équipe, le plus souvent possible au consensus. Dans cette perspective, il est présent tout au long du développement (par opposition aux projets classiques où le représentant des besoins du client n'intervient qu'au début et à la fin du processus).

Le « Scrum Master » (SM) accompagne l'implantation de la méthodologie Scrum dans l'équipe : il l'encadre le temps de la former à Scrum (il organise et anime les réunions entre autres), l'aide à progresser puis l'encourage à devenir autonome. Le rôle du SM est ainsi centré sur les processus de travail de l'équipe, tandis que celui du PO est axé sur le produit et le client.
Une fois l'équipe mature (c'est-à-dire quand elle atteint un niveau d'auto-organisation très élevé), le SM a principalement pour rôle de minimiser les perturbations extérieures et de résoudre les problèmes non techniques de l'équipe (administratifs par exemple). Ce titre est ainsi parfois traduit par « facilitateur » ou même simplement « animateur » en français.
La SM ne peut donc être assimilé à un simple « chef de projet » selon la terminologie habituelle, ce rôle étant éclaté entre les 3 grands acteurs de Scrum:

---

[94] Le terme anglais « Scrum » signifie « mêlée »: cette méthodologie s'inspire des valeurs et de l'esprit du rugby pour les adapter aux projets de développement logiciel en promouvant la formation d'une équipe de développement multifonctionnelle et soudée dans l'atteinte d'un objectif précis (comme le « pack » lors d'un ballon porté au rugby) aiguillée par un Scrum Master (dont le rôle est similaire à celui d'un demi de mêlée) qui leur donne la direction et le tempo

[95] BROWN, Tim (2010). *L'esprit design thinking*. Pearson

[96] RIES, Eric (2012). *Lean startup : adoptez l'innovation continue*. Pearson.

le pilotage globale est dévolu au PO, la partie opérationnelle est déléguée à l'équipe elle-même, encouragée par le SM à s'auto-organiser (ce dernier conserve pour sa part les tâches de suivi des KPI et de reporting).

L'une des caractéristiques fortes de l'agilité, et que Scrum permet d'opérationnaliser, est ainsi l'auto-organisation des équipes de travail. Ce principe signifie « que les membres de l'équipe s'organisent eux-mêmes et n'ont pas besoin d'un chef qui leur assigne le travail à faire »[97]. Cette auto-organisation se manifeste par une collaboration et une communication intense entre les membres, favorisée par la petite taille de l'équipe (de 2 à 7 personnes) et les nombreux cérémonials. Le principe d'auto-organisation implique également une équipe polyvalente qui concentre toutes les compétences nécessaires au développement du produit, contrairement aux méthodes de gestion de projet traditionnelles où les équipes sont spécialisées sur un cœur de métier. Ainsi, il n'y a pas de rôles spécialisés et prédéfinis ni de hiérarchie interne : c'est l'équipe polyvalente qui définit elle-même la façon dont elle répartit et organise son travail, ce n'est ni le SM ni le PO.

Les « Stakeholders » sont des intervenants externes qui souhaitent suivre l'avancement du produit sans pour autant s'investir dans sa réalisation : experts, directeurs techniques, marketeurs, commerciaux mais aussi et surtout clients.
Un autre principe fort de Scrum est en effet la participation du client dans le processus de développement, et ce de manière régulière : il peut ainsi compléter ou modifier la liste des fonctionnalités à produire en fonction de l'évolution de ses besoins.

- Les blocs de temps :

Le développement complet d'un produit se réalise sur un bloc de temps nommé « release ». D'une durée d'environ trois mois, elle aboutit ainsi à une version achevée du produit, susceptible d'être mise en exploitation.
La release est elle-même subdivisée en petits blocs de temps (d'une durée variant de 2 à 4 semaines), appelés « sprints », dont chacun doit se conclure par la réalisation d'un incrément (soit une partie fonctionnelle du produit logiciel). Chaque incrément (réalisé au cours d'un sprint) mis bout à bout aboutissent donc au produit fini (réalisé au cours de la release).

[97] AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Dunod, pp 41-42.

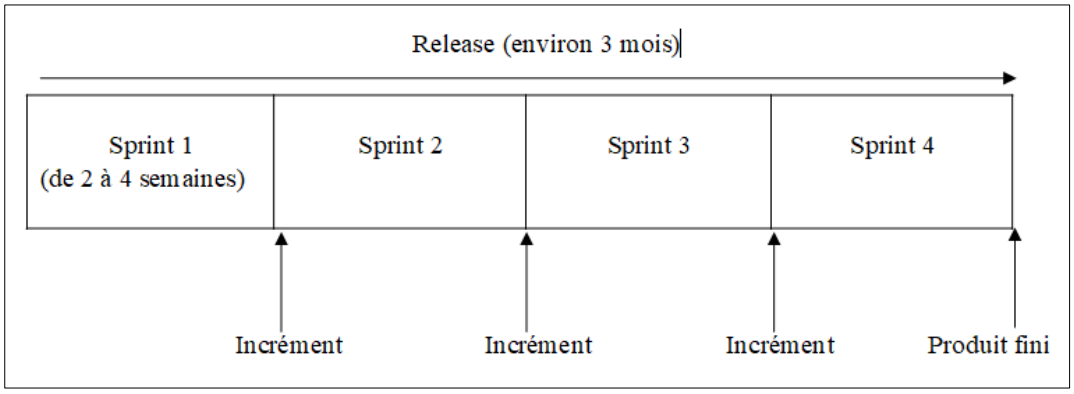

Figure 13 : Découpage schématique d'un développement logiciel selon la méthode Scrum. Source : CANIVENC, Suzy (2011). Autogestion et organisations des TIC dans la société de l'information québécoise, l'exemple d'une entreprise Agile. Note de recherche no 2012-3.

- Les cérémonials et artefacts :

La release débute par une planification de release à laquelle participe l'équipe au sens large (PO, SM, équipe de travail). Ainsi, contrairement aux méthodologies traditionnelles, l'estimation et la planification du processus de développement ne sont pas confiées à quelques experts mais à l'ensemble des membres impliqués.
La planification de release s'appuie sur le backlog de produit défini par le PO avec le client : cette liste précise les fonctionnalités à développer déclinées en « user stories » (que l'on pourrait traduire par « scénarios »), inscrites sur des post-it et ordonnées par priorité. Cette liste remplace ainsi les cahiers des charges souvent pléthoriques et peu ergonomiques. En outre, si le backlog de produit est sous la responsabilité du PO, toute l'équipe y a accès et peut y contribuer. Ce n'est donc pas un document figé, il n'est jamais complet ou fini tant que vit le projet et il évolue continuellement avec lui : des éléments sont ajoutés, d'autres sont décomposés ou supprimés, les priorités sont ajustées.
A partir de ce backlog de produit, l'équipe va estimer l'effort à fournir ainsi que sa « vélocité », c'est-à-dire sa capacité de travail pendant un sprint qui la renseignera sur le nombre de « stories » qu'elle peut y réaliser. Pour calculer sa « vélocité », l'équipe se base sur ses disponibilités à venir et ses expériences passées, selon le principe de la « météo de la veille » (la vélocité de l'équipe est d'ailleurs recalculée à la fin de chaque sprint, lors de la revue de sprint, en fonction des capacités de travail dont elle a fait preuve).
L'équipe va également s'entendre sur une définition de « fini », soit les critères à remplir pour juger qu'une tâche est achevée.
En fonction de ces différents éléments (charge de travail à fournir pour chaque « stories », capacité de travail de l'équipe, définition de « fini »), l'équipe peut avoir une idée du plan de la release à faire pour développer le produit au complet et ainsi calculer la durée des sprints.

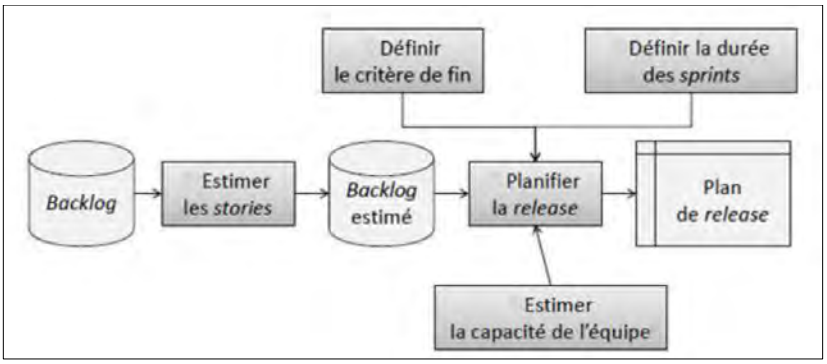

Figure 14 : Processus de planification d'une release. Source : RADENKOVIC, Dejan (2011). Des méthodes traditionnelles à SCRUM. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovatio technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris.

L'étape suivante est la planification de sprint : elle permet une planification plus fine sur un bloc temporel plus restreint, le sprint. Cette réunion commence par rappeler le contexte (phase de la release dans laquelle se situe le sprint) puis définit un but pour le sprint à venir (condensé en une phrase formulée par l'équipe).
L'équipe sélectionne ensuite les « stories » du backlog de produit qui seront réalisées lors du sprint, en tenant compte des priorités et des estimations précédemment arrêtées. Le PO définit les priorités et donc l'ordre des « stories » candidates à être dans le sprint, mais seule l'équipe arrête la liste des stories effectivement sélectionnées pour le sprint.
Chaque « story » est ensuite décomposée en tâches élémentaires de quelques heures (qui peuvent être réalisées en une journée maximum ; dans le cas contraire, la tâche est décomposée en tâches plus petites). Concrètement, des posts-it sont placés sous chaque « story » précisant les tâches dont elle se compose. Les tâches ainsi définies constituent les items du backlog de sprint, outil réalisé par l'équipe avec l'aide du SM qui va permettre de visualiser l'avancement du sprint :

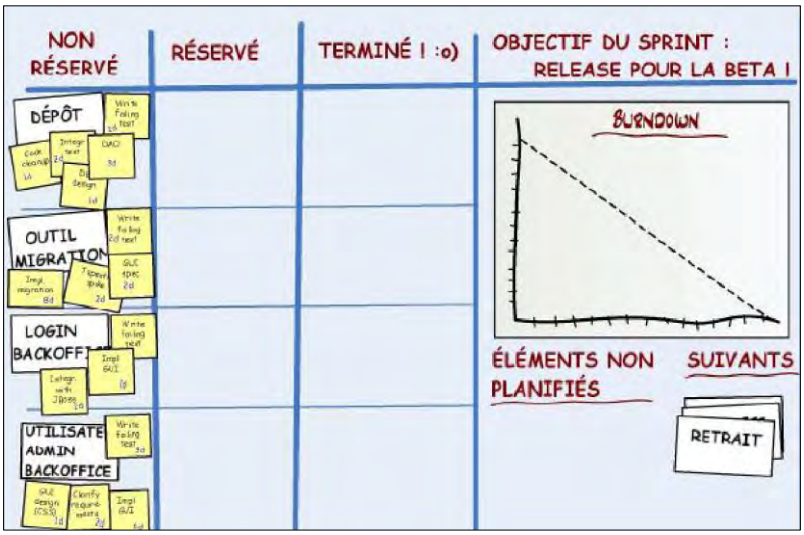

Figure 15 : Backlog de sprint . Source : RADENKOVIC, Dejan (2011). Des méthodes traditionnelles à SCRUM. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris.

Au fur et à mesure de leur réalisation, les posts-it sur lesquels sont inscrites les tâches à faire sont déplacés par les membres de l'équipe de travail vers une colonne « réservé » ou « en cours » puis « terminé » ou « fini ».
Ainsi, ce n'est pas au PO ni au SM de répartir les tâches sur l'équipe, ce sont les membres eux-mêmes qui prennent les tâches. Et le backlog vient soutenir cette

auto-organisation en permettant à tous de visualiser à la fois la répartition des tâches et l'avancement du projet. Le management visuel n'est donc pas ici utilisé dans une logique de contrôle extérieur mais d'auto-organisation.

Ainsi, au-delà de sa fonction première de planification, cette réunion est un rituel qui permet à l'équipe d'apprendre à travailler ensemble de manière auto-organisée. Par la suite, cette réunion se répètera à chaque début de sprint et permettra de mettre à jour le backlog de produit en fonction de l'avancement du projet.

Des réunions quotidiennes rythment le déroulement des sprints et permettent de faire le point sur les tâches réalisées et les difficultés rencontrées : les « mêlées quotidiennes » ou daily scrum. Cette réunion journalière de 15 minutes se nomme également « stand-up meeting » car elle se tient debout pour inciter à aller vite.
Elle se déroule généralement le matin en présence du PO, du SM et de l'équipe de développement.
Tour à tour les membres de l'équipe de travail sont invités à répondre aux trois questions suivantes :

- Qu'est-ce que j'ai fait hier, soit depuis la dernière mêlée quotidienne ? Il s'agit alors de présenter les tâches sur lesquelles on a travaillé, en précisant si elles sont en cours ou finies. Le backlog de sprint est actualisé en conséquence (les post-its sont déplacés vers les colonnes « en cours » ou « fini ») de même que le burndown chart de sprint.
- Qu'est-ce que je compte faire aujourd'hui, soit jusqu'à la prochaine mêlée quotidienne ?
- Quelles sont les difficultés que je rencontre ? Cette dernière question permet de comprendre pourquoi certaines tâches n'avancent pas mais aussi d'encourager à développer l'entraide au sein de l'équipe pour trouver une solution.

Cette réunion n'a ainsi pas besoin d'une animation formelle, le SM a simplement pour tâche de s'assurer que la réunion ait lieu et qu'elle respecte le déroulement énoncé ci-dessus.
Ici encore, si cette réunion est un point de « contrôle » sur l'avancement du développement, elle doit cependant être avant tout un moyen d'aller vers plus d'auto-organisation : elle ne consiste pas pour les membres à faire un compte-rendu au SM ou au PO mais doit plutôt favoriser la transparence, la communication et la collaboration au sein de l'équipe de travail.

La revue de sprint se tient à la fin du sprint en présence de toute l'équipe, des stakeholders et de toutes les personnes intéressées de près ou de loin par le projet. Cette rencontre consiste à présenter l'incrément réalisé au cours du sprint avec deux objectifs :

- apprécier l'avancement du produit quant aux objectifs de livraison (délai, coût, qualité) ;
- recevoir du feedback pour améliorer le produit.

La rétrospective qui conclut le sprint se fait avec l'équipe élargie et consiste à revenir sur la manière dont le travail s'est déroulé durant le sprint : les éléments de satisfaction, les difficultés rencontrées et les erreurs commises. L'objectif n'est pas de s'arrêter à ces constats mais de proposer des améliorations afin que le prochain sprint soit plus productif mais également plus attractif pour l'équipe. Les

sujets touchent autant les relations interpersonnelles, les processus que les outils. L'équipe peut également estimer que des dysfonctionnements sont provoqués par des entités extérieures à l'équipe. Le SM a alors la charge de remonter les problèmes à la hiérarchie et de s'assurer qu'ils soient traités.
Revue et rétrospective de sprint assurent ainsi une amélioration continue du produit et des processus de travail.

A la fin du sprint, un nouveau sprint redémarre avec le cérémonial complet : la planification de sprint suivie des mêlées quotidiennes puis de la revue et rétrospective de sprint en fin de parcours, jusqu'à ce que la release soit achevée. A la fin de la release, un temps est prévu pour intégrer les derniers feedbacks et disposer d'une marge évitant tout dépassement de délais.

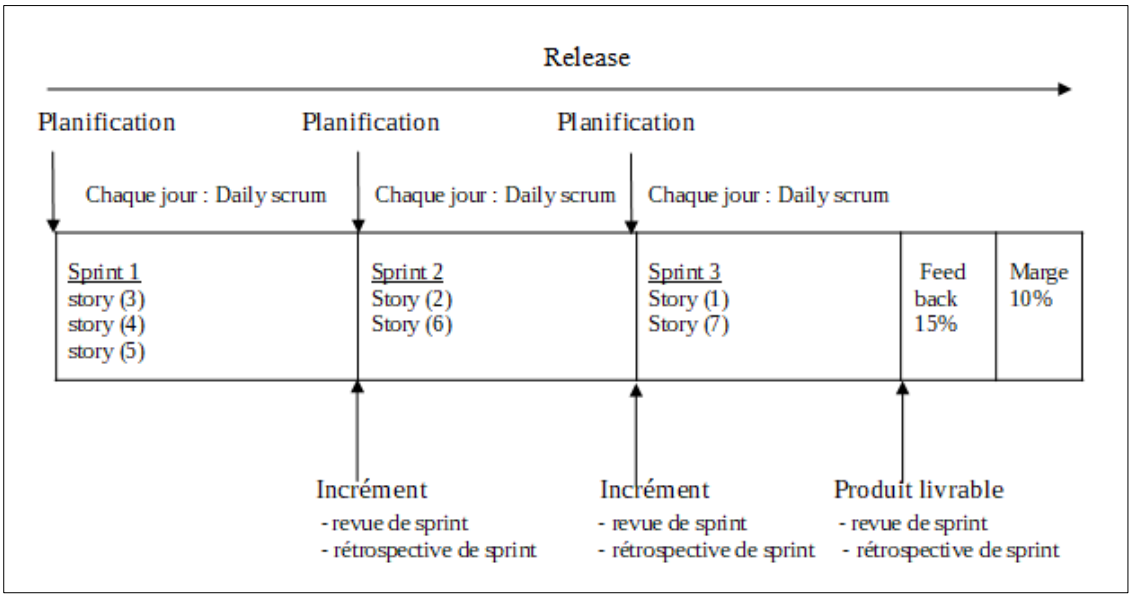

Figure 16 : Vue globale du séquencement d'une release.

- **Entre flou théorique et hyper formalisme opérationnel :**

L'histoire de l'agilité révèle ainsi 2 paternités bien différentes :

- celle des chercheurs de l'université de Lehigh qui partent d'une analyse macro : constatant que le modèle organisationnel de l'industrie américaine n'est pas adapté à un environnement VICA et se fait dépasser par le modèle japonais, ils développent le concept d'agilité organisationnelle qui restera cependant toujours vague et trop peu opérationnel. Ce flou conceptuel explique en grande partie les multiples bricolages organisationnels[98] dont fait l'objet l'agilité dans les entreprises, et qui en font un terme de plus en plus creux.
- celle des « méthodologistes »-ingénieurs/entrepreneurs/consultants en informatique qui partent d'une analyse micro : constant la piètre qualité des produits développés et l'insatisfaction des développeurs comme des clients,

[98] BOBOC, Anca, METZGER, Jean-Luc (2020). « Les méthodes agiles et leurs contradictions : analyse de leurs effets sur les métiers de l'informatique ». *SociologieS*, Association internationale des sociologues de langue française.

ils s'appuient avant tout sur leur expérience du métier et leur bon sens pour définir des valeurs déclinées en principes inspirés des méthodes alternatives qu'ils ont développées sur le terrain et qui sont parfois très formalisées comme le montre bien Scrum. Si ces méthodes ont l'avantage d'être très concrètes (contrairement au courant précédent), elles souffrent cependant de 2 écueils. Tout d'abord elles se limitent à formaliser les process de travail des équipes opérationnelles, restreignant ce nouveau modèle organisationnel au niveau micro de l'entreprise. Qui plus est, leur formalisation extrême semble en contradiction totale avec la souplesse qu'implique l'agilité et donne parfois lieu à une application aveugle réduisant l'agilité à de simples outils opérationnels que l'on calque simplement sur le fonctionnement hiérarchique et bureaucratique habituel, sans prendre la mesure de la transformation culturelle d'ampleur qu'elles impliquent. L'agilité est donc finalement victime de la même distorsion qu'a connu le modèle japonais lors de sa diffusion.

L'agilité balance ainsi pour le moment entre le flou conceptuel total de grands principes théoriques et le formalisme excessif des méthodologies de terrain. Ce nouveau mode organisationnel souffre encore de son incomplétude et de ses paradoxes : les pratiques et méthodes de travail qu'il implique sont trop contraignantes au regard de l'objectif de souplesse revendiqué, les bouleversements managériaux induits ne sont qu'effleurés, et rien n'est dit sur la culture d'entreprise nécessaire à leur développement. L'agilité implique pourtant de profonds bouleversements à tous ces niveaux :

- du point de vue organisationnel, les rôles sont totalement redistribués et les prises de décisions opérationnelles déléguées au niveau le plus proche du terrain au sein d'équipes autonomes et polyvalentes où les projets sont réalisés étapes par étapes durant lesquelles les opérationnels s'auto-organisent et les clients sont régulièrement consultés avec un objectif d'amélioration continue des process de travail. On retrouve ici en substance les principes des équipes semi-autonomes mais également du *Kaizen*. L'agilité introduit cependant un nouveau principe majeur : l'intégration du client dans le processus de production ;
- du point de vue managérial, l'enjeu n'est plus tant de surveiller, contrôler et punir que de soutenir, animer et faciliter : on retrouve ici le *manager-coach* ou *servant-leader* qu'a découvert Mayo dès les années 20 et théorisé par Lewin et Likert dans les décennies suivantes avec leurs travaux sur les styles de leadership. Le principal apport de l'agilité est de le rendre totalement opérationnel avec les figures du SM (orienté process de travail) et du PO (orienté client) ;
- d'un point de vue culturel, il s'agit finalement d'opérer une totale « remise en question des normes établies et de l'autorité hiérarchique »[99] qui est souvent passée sous silence.

Ce dernier aspect, qui conditionne finalement les deux premiers, est d'une importance cruciale.

- **L'impensé culturel :**

[99] AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Dunod, p 263.

Lorsque la culture d'entreprise ne parvient pas à s'extraire de la logique hiérarchique, elle engendre finalement le même type de distorsion qu'a connu le modèle japonais en réduisant un nouveau mode organisationnel complexe à de simples outils. Cette dimension culturelle est cependant totalement absente des méthodes agiles qui se limitent au niveau micro des équipes de travail. Ainsi, en cas d'échec de ces méthodes, « les raisons invoquées sont en grande partie à imputer à la difficulté de transformer la culture d'entreprise »[100] dont l'agilité ne semble pas permettre une évolution complète. L'entreprise semble en effet condamnée à faire coexister 2 modèles contradictoires : un nouveau modèle d'auto-organisation pour les équipes de travail, un modèle hiérarchique inchangé pour le top management qui lui n'est pas appelé à transformer ses process.

SAFe se présente comme LA méthode permettant de remédier à ces écueils. Le Scaled Agile Framework (SAFe), conçu par Dean Leffingwell et Drew Jemilo[101] en 2011, se veut le méta complément de Scrum : là où Scrum se concentre sur l'organisation des équipes de travail, SAFe propose une méthodologie pour déployer les processus agiles à l'échelle des grandes entreprises impliquant une multitude d'équipes travaillant parfois de manière interdépendante sur des projets complexes. Cette méthodologie reprend les principes agiles clés appliqués aux équipes de travail tout en permettant de coordonner ces dernières selon une approche systémique. La focale se veut ainsi beaucoup plus large en incitant l'ensemble de l'entreprise, et plus seulement les opérationnels, à adopter une culture agile alignée sur la stratégie d'entreprise. Les dirigeants sont particulièrement interpellés par cette méthodologie qui les incite à, eux aussi, développer un comportement de leadership agile : cette posture ne se limite plus aux seuls acteurs de terrain que sont le SM et le PO. De l'autre côté du spectre, les opérationnels sont quant à eux incités à adopter une vision économique de leur activité de travail.

[100] RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris

[101] Tout comme les 17 à l'origine du manifeste agile, Leffingwell et Jemilo sont des « méthodologistes » qui ont participé à opérationnaliser les méthodes agiles, ce qui les a conduit à créer ou à rejoindre des entreprises de consulting dans le domaine.

La perspective de SAFe est alléchante mais semble au final avoir abouti à une nouvelle usine à gaz hyper formalisée qui ne peut s'appliquer de manière souple en s'appuyant sur le bon sens comme le prône le manifeste agile :

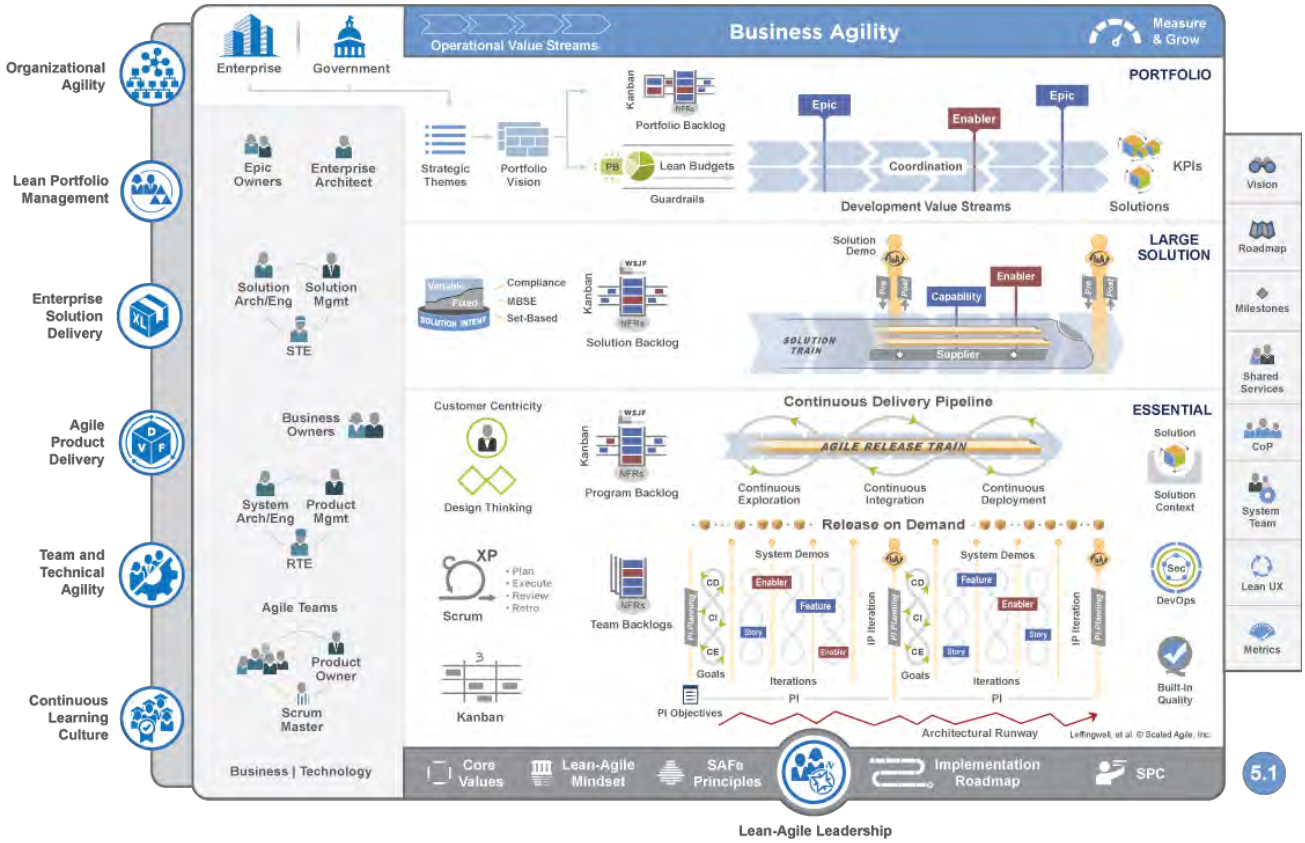

Figure 17 : Configuration « Full SAFe », présentée comme la plus complète. Source : https://www.scaledagileframework.com/#.

L'entreprise Spotify expérimenta pour sa part un modèle plus léger mais également plus ludique en utilisant un langage de *gamer* : les équipes polyvalentes et autonomes sont désormais nommées des « Squads ». Elles se regroupent en « tribus » pour travailler ensemble sur un sujet commun. Des communautés de pratiques sont également mises en place entre les membres de squads différents (groupes nommés « chapters ») et de tribus différentes (groupes nommés « guildes »).

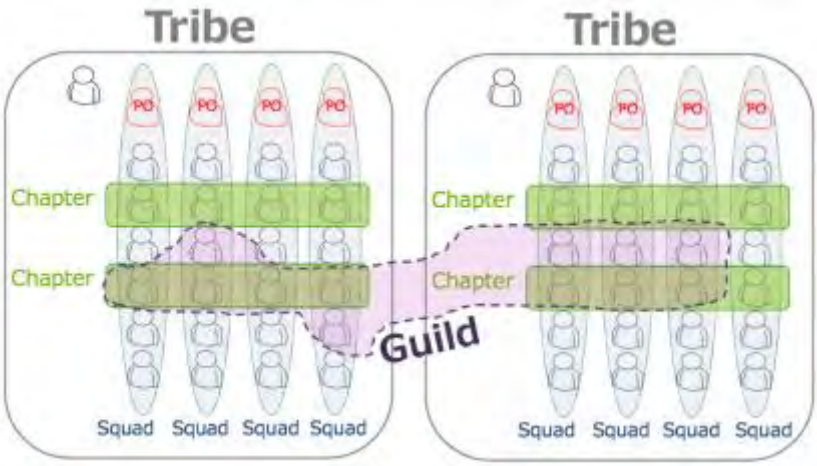

Figure 18 : Le modèle Spotify. Source : https://blog.myagilepartner.fr/

Le modèle spotify donne ainsi un cadre organisationnel global en incitant chaque entreprise à développer ses propres pratiques au sein de ce cadre. Ce modèle publicisé par les coaches agiles Henrik Kniberg et Anders Ivarsson en 2012 devint rapidement un classique, il n'a cependant jamais été réellement appliqué[102]. Qui plus est, lui aussi reste totalement muet sur les dimensions culturelles.

Lima et Dalmas[103] dessinent quant à eux une autre perspective en invitant à coupler le modèle agile avec celui des entreprises libérées : là où le premier se concentre sur la structure et les processus, le second se focalise sur le management et la culture. Les auteurs préconisent ainsi d'intégrer ces deux courants dans un modèle hybride pour que chacun compense les limites de l'autre. Cette piste paraît en effet la plus à même de former un modèle socio-technique cohérent où facteurs technico-organisationnels et humains sont pensés de concert, comme le préconisait le Tavistock Institute.

2.2.5 Les entreprises libérées :

Contrairement aux modèles précédents, celui des entreprises libérées n'est rattaché à aucune aire géographique ou temporelle particulière : on en trouve des

[102] My O., « L'échec du modèle Spotify », *OyoMy*, 27 avril 2020, https://oyomy.fr/2020/04/l-echec-du-modele-spotify/

[103] LIMA Marcos, DALMAS Michel (2017), « Entreprise libérée et organisation agile. Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle », *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 2017/1, no 17, pp. 9-24.

exemples aussi bien en Europe[104], en Amérique[105] qu'en Orient[106], et ce tout au long du XXème siècle. L'entreprise libérée incarnerait-elle un nouveau mode de management et d'organisation universel ?
Si sa popularité s'est fortement accrue en ce début de XXIème siècle suite à l'ouvrage du professeur de management Isaac Getz[107] propulsant l'expression d'« entreprise libérée » (qu'il a déposée à l'INPI) et amplement relayé par les médias, le premier théoricien identifié des entreprises libérées est le consultant Tom Peters avec un ouvrage paru au début des années 90[108]. Mais jusqu'à la parution de l'ouvrage de Getz, les chercheurs, tout comme le grand public, s'intéressent peu à ce modèle. En revanche, à partir de 2015, c'est l'explosion :

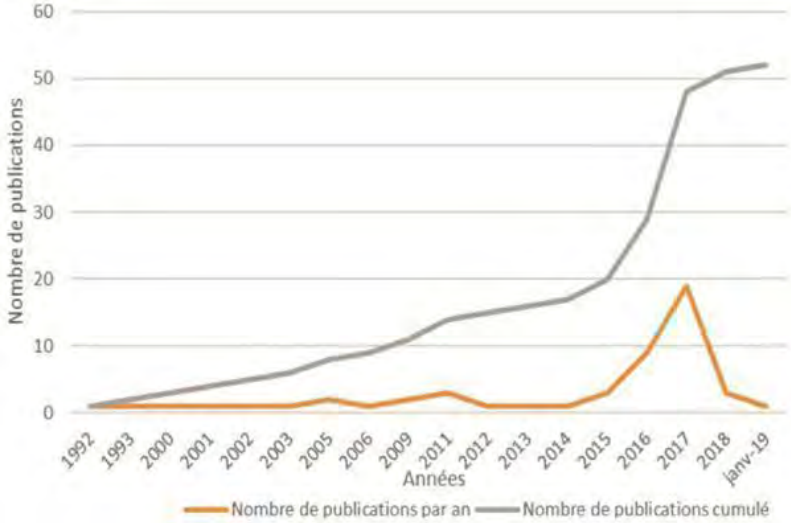

Figure 19 : Evolution du nombre de publications sur l'entreprise libérées de 1992 à 2019. Source : MATTELIN-PIERRARD Caroline, BOCQUET Rachel, DUBOULOZ Sandra (202,) « L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature », revue française de gestion, 2020 : 6, no 291, pp.23-51.

Notons toutefois que sur la totalité des publications recensées par Mattelin-Pierrard et *al*., seuls 6 auteurs produisent 40 % de la littérature, Isaac Getz en tête.

---

[104] On peut ici citer les entreprises « vitrines » du mouvement de libération en France que son successivement Favi (dont le dirigeant libérateur Jean-François Zobrist a fait beaucoup pour publiciser ce modèle bien avant l'ouvrage d'Issac Getz), Poult, puis Chronoflex (dont le dirigeant Alexandre Gérard semble avoir repris le flambeau de Zobrist). On peut également mentionner l'expérience moins connue menée en Europe par l'entreprise tchèque Bata dans les années 20.

[105] Citons ici l'entreprise Gore dans les années 50, souvent présentée comme la première entreprise libérée américaine, et Harley Davidson dans les années 70-80

[106] Citons ici l'entreprise de service informatique HCL Technologies dirigée par Vineet Nayar, auteur de *Les employés d'abord, les clients ensuite, Comment renverser les règles du management (2018).*

[107] Co écrit avec Brian Carney, publié en version anglaise en 2009 sous le titre *Freedom-Inc*. Et traduit en français en 2012 sous le titre *Liberté et cie*.

[108] PETERS, Tom (1993). *L'entreprise libérée : libération, management*. Dunod.

Tout comme les méthodes agiles sont nées en réaction aux frustrations que génère la mauvaise qualité du processus de développement logiciel, les entreprises libérées naissent en réaction aux pesanteurs hiérarchiques et bureaucratiques vecteurs d'inefficience et d'insatisfaction.

- **Une définition floue :**

Au-delà de la « formule choc »[109] et séductrice, la notion d'entreprise libérée interroge : qui est libéré de quoi au juste ? Les incertitudes qui imprègnent ce concept conduisent d'ailleurs Weil et Dubey à éviter l'utilisation de cette expression « porteuse de contradictions, notamment sur le rôle du libérateur et sur ce dont il s'agit de se libérer »[110]. De même pour Gilbert et *al.* : « le concept même de liberté renvoie à des interprétations différentes, non explicitées par les protagonistes des entreprises étudiées. Or, cet impensé laisse l'espace vacant à toutes les interprétations possibles »[111].
On peut notamment dégager deux types d'interprétation, perçus par certains comme complémentaires mais par d'autres comme contradictoires :

- s'agit-il de libérer les salariés d'un management infantilisant qui les empêche de travailler correctement et d'exprimer leur plein potentiel[112] ?
- ou s'agit-il de libérer l'entreprise des pesanteurs hiérarchiques et bureaucratiques pour permettre aux salariés de mettre tout en œuvre pour réaliser le projet d'entreprise[113] ?

La définition floue qu'en donne parfois Getz ne répond pas toujours à la question : « forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures ». Oui mais les meilleures pour qui, pour quoi ? D'autre fois, l'auteur se fait beaucoup plus précis : « une entreprise libérée est une entreprise où la majorité des salariés peuvent décider toutes actions qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant les meilleures pour l'entreprise sans qu'elles soient nécessairement imposées par les décideurs ou une quelconque procédure ». Si la critique qu'en fait Vincent Berthelot (spécialiste RH membre du « collectif des mécréants » à l'origine d'une lourde charge contre l'entreprise libérée) est quelque

---

[109] LANDIVAR D. et TROUVE P. (2017). « Éprouver les entreprises libérées », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII, no 2, pp. 47-61 (citation p 53)

[110] WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p 20.

[111] GILBERT Patrick, TEGLBORG Anne-Charlotte et RAULET-CROSET Nathalie (2017). « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, no 127, pp. 38-49 (citation p 47).

[112] PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse de sciences de gestion, Paris-Dauphine, p 26.

[113] GETZ, Isaac, CARNEY, Brian (2012). *Liberté et Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Clés des Champs

peu caricaturale, elle mérite cependant d'être retranscrite pour souligner les différentes interprétations du concept : « en tant que salarié si vous pensez que le bonheur au travail c'est faire convenablement votre travail dans des conditions acceptables malgré quelques frustrations sur la communication, le management... c'est que vous n'avez rien compris. Le bonheur c'est celui de devenir un intrapreneur et d'être totalement engagé dans votre entreprise avec des collègues qui sont votre seconde famille »[114].

Comme on le voit, l'objectif et le point de focal (le bien-être des salariés ou les objectifs de l'entreprise) sont bien différents mais les conceptions qui dominent mélangent allègrement les deux, en postulant que le rapport travail/capital loin d'être antinomique serait profondément complémentaire : la réussite de l'entreprise ne peut que passer par l'épanouissement des salariés, faisant tout simplement fi de l'antagonisme de classe mis en évidence par Karl Marx. Un postulat que l'on retrouve chez Taylor mais également dans l'ERH (d'où les « théoriciens » de l'entreprise libérées tirent d'ailleurs leurs principaux concepts en mobilisant la théorie X et Y de McGregor ou encore les théories motivationnelles mettant l'accent sur la motivation intrinsèque).
Et c'est bien toute la clé marketing du modèle « libéré » que de répondre tout à la fois :

- aux aspirations des salariés pour de meilleures conditions de travail (exigence classique depuis le XIXème siècle) mais aussi pour un travail intéressant qui ait du sens (nouvelle revendications depuis mai 68) ;
- aux préoccupations des dirigeants qui veulent combiner productivité et économies pour atteindre une meilleure rentabilité (exigence elle aussi classique et qui s'est accentuée depuis la crise de 2008) mais aussi développer des organisations réactives, créatives et innovantes dans un environnement VICA.

Dans cette nouvelle vision de l'entreprise, les représentations traditionnelles du monde du travail héritées de l'économie politique marxiste, souvent considérées comme caricaturales à l'heure actuelle, se retrouvent donc complètement inversées et pour le coup tout aussi caricaturales :

- l'entreprise devient un lieu non plus conflictuel mais consensuel ;
- le travail n'est plus un labeur mais une source d'épanouissement ;
- le supérieur n'est plus à considérer comme un hiérarchique tyrannique mais un égal voire même un « copain ».

- **Une analyse organisationnelle incomplète et peu opérationnelle :**

Mais comment faire pour atteindre concrètement cet idéal, pour ne pas dire cette « utopie »115 ? Là encore c'est un peu flou : en rupture avec le modèle mécaniste, Getz s'oppose à toute recette clé en main de type One Best Way. Il encourage

[114] Collectif des mécréants (2016). *Entreprise libérée la fin de l'illusion, Tome 1 : une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée, un préalable à l'entreprise délibérée*.

[115] DORTIER Jean-François (2017), « L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? », *In* DORTIER Jean-François (dir.) *Travail, guide de survie.* Éditions Sciences Humaines, pp. 151-162

plutôt le développement d'une nouvelle « attitude » au sein de l'entreprise, plutôt qu'une procédure à suivre. Il y a quand même quelques étapes clés nous dit Getz au début de son ouvrage:

- les personnes en position d'autorité doivent commencer par renoncer aux symboles et aux pratiques qui empêchent les salariés de se sentir égaux pour instaurer un climat de confiance (ex : places réservées dans les parking ou à la cantine ; un bureau plus grand, lumineux et situé aux étages supérieurs, etc.) ;
- le dirigeant de l'entreprise doit ensuite partager « ouvertement et activement sa vision de l'entreprise » (le QUOI et le POURQUOI[116]), pour permettre aux salariés de la comprendre pour se l'approprier. Ce projet d'entreprise se doit d'être inspirant pour mobiliser l'ensemble des acteurs ;
- enfin, les managers, cadres et dirigeants doivent arrêter de dire aux subordonnés COMMENT travailler et leur demander plutôt ce qu'ils ont à proposer. C'est ainsi que progressivement, un nouvel environnement de travail émerge : d'abord coconstruit par la Direction et les salariés, l'objectif est *in fine* qu'à terme ces derniers soient en mesure de s'auto-diriger ;
- une fois le processus en branle, il revient au dirigeant de rester vigilant pour éviter toute dérive.

La marche à suivre paraît simple : « les auteurs considèrent que l'essentiel est de convaincre le PDG de lâcher prise, de renoncer à tout contrôler et de déléguer largement à ses collaborateurs »[117]. L'enjeu serait donc avant tout de « libérer » les dirigeants de leur « ego (…) qui ne se manifeste pas seulement par une volonté de dominer les autres mais aussi parfois tout simplement par un aveuglement quant à leurs propres faiblesses, à leur incomplétude et une croyance qu'ils doivent tout contrôler et savoir tout ce qui se passe dans l'organisation pour que les bonnes décisions soient prises »[118]. Getz se focalise ainsi davantage sur le personnage du leader libérateur que sur les nouvelles formes organisationnelles propres aux entreprises libérées[119]. Et « bien que ces points aient évidemment leur importance »[120], ils restent cependant trop vagues et incomplets pour permettre de donner une définition opérationnelle du concept d'entreprise libérée.

---

[116] Nous empruntons à Weil et Dubey cette distinction entre le QUOI, le POURQUOI et le COMMENT

[117] WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p 32.

[118] LEDOUX, Laurent (2017), « Les entreprises libérées ou Opale. La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ? », In Olaf de Hemmer Gudme éd., *Valeur(s) & management. Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management.*, EMS Editions,2017, p. 82-107

[119] CASALEGNO Jean-Claude (2017), « L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56, vol. XXIII,p p. 225-245.

[120] WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p 11.

L'analyse menée par Weil et Dubey sur ce modèle permet d'en donner une vision plus précise : se basant sur une dizaine d'études de cas approfondis[121], ils établissent tout d'abord qu'une « libération » d'entreprise est effectivement souvent l'initiative du dirigeant, sur la base de motivations liées à ses convictions personnelles, ou parfois pour satisfaire des mobiles économiques ou utilitaristes assez classiques. Mais l'apport de l'ouvrage est surtout de donner une vision beaucoup plus précise des transformations induites sur le plan organisationnel et managérial : une « libération » agit « cumulativement ou alternativement sur les 6 points suivants »[122] :

- l'aplatissement de la structure hiérarchique (réduction du nombre de strates) pour raccourcir la chaîne de décision ;
- le design organisationnel, afin de constituer des unités opérationnelles de petite taille (de 5 à 40 personnes) ;
- la distance hiérarchique, en réduisant ou éliminant les marqueurs du pouvoir irritants ;
- la posture des managers priés de devenir des coachs, aidants et facilitateurs ;
- les fonction support, qui doivent elles aussi se recentrer sur un rôle d'appui et d'assistance ;
- la création d'espaces d'expression, de concertation ou de délibération, permettant aux salariés de débattre des problèmes et de les résoudre.

Une « libération » consiste ainsi avant tout à transformer le design organisationnel[123] de l'entreprise en se basant sur le principe de subsidiarité, consistant à déléguer l'action à ceux qui sont directement concernés par cette action selon l'adage : « c'est celui qui fait qui sait ». Souvent, l'entreprise est reconfigurée en mini-usines ou micro-entreprises auxquelles sont déléguées totalement ou partiellement une multitude de domaines :

- opérationnels : organisation du travail, choix des méthodes et outils, répartition et planification des tâches, etc. ;
- RH : recrutement voire parfois évaluation et distribution de la part variable de la rémunération ;
- commerciaux : relation directe voire négociation avec le client ;

---

[121] L'ensemble de ces études de cas sont accessibles à l'adresse : https://www.la-fabrique.fr/fr/projet/autonomie-responsabilite-organisations/. L'originalité et la plus-value de ces études de cas et de l'ouvrage qui en a découlé est d'adopter une même grille d'analyse unifiée et complète, là où la plupart des ouvrages, dont celui de Getz mais également celui de Laloux que nous aborderons par la suite, ne mettent en exergue que quelques éléments dans chacun des cas étudiés.

[122] WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p 11.

[123] Le design organisationnel renvoie à l'origine à la simple structure de l'organisation, un concept qui s'est progressivement élargit pour intégrer d'autres dimensions (stratégie, processus, compétences et récompenses) afin d'en souligner les nécessaires synergies. Pour plus de détail sur ce courant, en lien avec les entreprises libérées voir : ANTOINE, Marie, DONIS, Céline, ROUSSEAU, Anne *et al.* (2017), « La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56, vol. XXIII, pp. 163-184

- financier : responsabilité des achats nécessaires à la bonne marche du service/atelier.

Des domaines dont ces équipes deviennent collectivement responsables au sein de nouveaux lieux de concertation.
On retrouve ici bon nombre de principes organisationnels déjà présents dans les modèles précédents : les principes d'élargissement et d'enrichissement des tâches de l'ERH, celui des équipes semi-autonomes du Tavistock Institute, celui des cercles de qualité du modèle japonais et plus largement le principe d'auto-organisation des groupes restreints polyvalents qui semble un dénominateur commun à tous les nouveaux modèles. L'apport du modèle de l'entreprise libérée serait ainsi de représenter « une combinaison originale, voire inédite, d'attributs, pour la plupart, reconnus eux-mêmes comme des concepts plus ou moins anciens »[124].

- **Un bouleversement du rôle managérial : dé-manager ou manager différemment ?**

Ces bouleversements entraînent des implications fortes pour le manager et interrogent sa fonction et son rôle, sans que ces questions ne soient toujours abordées de manière approfondie Ce qui laisse une nouvelle fois libre court à des interprétations antinomiques :

- certains plaident pour un renouveau du rôle managérial : là où les salariés étaient auparavant au service d'un manager lui-même au service de la Direction, le manager est désormais au service des salariés qui sont eux-mêmes au service du client (la figure de la Direction a au passage totalement disparu), d'où la notion de « pyramide inversée ». Le manager se fait ainsi « coach », aussi appelé « servant leader », et doit revoir l'ensemble des préceptes et des méthodes qui était à la base de son métier : il ne s'agit plus de dire aux salariés comment travailler mais de leur permettre de travailler dans les meilleures conditions possibles. Il ne s'agit plus pour lui de « surveiller et punir »[125] l'individu au travail réduit à un pur rôle d'exécutant, mais de jouer un rôle d'animateur et de facilitateur au sein de collectifs de travail considérés comme autonomes et responsables.
- d'autres conclusions plus hâtives en viennent à rejeter tout simplement la figure du manager, devenue obsolète dans cette nouvelle forme organisationnelle. Peters n'hésite ainsi pas à déclarer que « « l'encadrement intermédiaire ne crée plus de valeur ajoutée. Il peut même lui nuire »[126]. Un glissement radical toujours d'actualité et dont témoignent bien les multiples articles de presse qui éclosent depuis 2010 sur la « fin du management », qui est d'ailleurs la traduction française très discutable qui a été faite du livre de Gary Hamel dont le titre original est tout différent : *The Future of*

[124] MATTELIN-PIERRARD Caroline, BOCQUET Rachel, DUBOULOZ Sandra (202,) « L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature », *Revue française de gestion*, 2020/6, no 291, pp. 23-51

[125] Pour reprendre le dyptique Foucaldien (Foucault, Michel (1975). *Surveiller et punir.* Gallimard) plus connu sous la formule édulcorée « command and control »

[126] PETERS, Tom (1993). *L'entreprise libérée : libération, management*. Dunod. P 162.

management[127]. Pour autant, les relations de pouvoir et de domination ne sont pas appelées à être totalement abolies : la figure du dirigeant, elle, reste bien présente et même centrale puisqu'il est précisément le « libérateur ». Avec en ligne de mire le risque d'un dirigeant tout puissant en son royaume dont le pouvoir s'exerce directement sur les salariés sans qu'aucun corps intermédiaire ne viennent plus réguler leur relation (les syndicats étant, tout comme les managers, considérés comme obsolètes dans ce type d'entreprise). Ce qui pose d'ailleurs la question de la pérennité de la « libération » si le dirigeant vient à partir.

- **Un processus anxiogène :**

Il est un autre point commun de la littérature à succès sur l'entreprise libérée : l'absence totale de regard critique d'un modèle qui est présenté comme LA nouvelle voie à suivre, et finalement un nouveau *One Best Way.* Les ouvrages à l'origine de l'engouement pour ce modèle (celui du consultant Peters puis du professeurs Getz mais aussi du dirigeant Zobrist) se basent en effet largement sur les déclarations enthousiastes des dirigeants et souvent sans prendre la peine d'écouter les « sons de cloche » potentiellement différents des acteurs de terrain[128] (comme celui des salariés et des managers). Comme le souligne Dortier : « les salariés sont les grands absents de *Liberté & Cie*. Les seuls à avoir la parole et à vanter les mérites de la formule sont une poignée de ''leaders libérateurs'' et de consultants qui promeuvent la formule »[129].
Or, une démarche de « libération » est nécessairement déstabilisatrice pour les acteurs de terrain :

- pour les managers qui doivent réinventer leur rôle et se départir de leurs prérogatives habituelles sans toujours bénéficier de l'accompagnement idoine. Parfois même il s'agit purement et simplement de se débarrasser d'eux, faisant de la libération un paravent sexy cachant en réalité un plan social[130] (dont les victimes ne sont plus les opérateurs mais les cadres, permettant ainsi des économies bien plus importantes en terme de masse salariale). Le concept d'entreprise libérée ne serait en ce sens qu'une opération marketing qui ne remet nullement en cause les principes organisationnels classiques mais rejoint au contraire pleinement les

[127] HAMEL Gary, BREEN Bill (2007), *The Future of Management*, Harvard Business Review Press.

[128] La place que tiennent les acteurs de terrain lors des enquêtes de terrain effectuées par Getz et Carney (2012) est ainsi très restreinte : « dès que l'occasion se présentait, nous arrêtions quelqu'un dans le hall d'entrée (une personne qui n'avait pas été briefée en vue de notre visite, et à qui on n'avait pas donné de consignes sur ce qu'elle devait nous dire) et nous lui demandions ce qu'il pensait de la culture de son groupe ».

[129] DORTIER Jean-François (2017), « L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? », *In* DORTIER Jean-François (dir.) *Travail, guide de survie.* Éditions Sciences Humaines, pp. 151-162

[130] Collectif des mécréants (2016). *Entreprise libérée la fin de l'illusion, Tome 1 : une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée, un préalable à l'entreprise délibérée*.

pratiques de *cost killing* et de *downsizing* propres à la recherche d'efficience de type mécaniste.

- pour les salariés qui se trouvent un temps sans repères et à qui incombent bien souvent la responsabilité d'inventer de nouvelles habitudes de travail horizontales, ce qui loin de libérer leur potentiel conduit bien plus souvent à accroître leur anxiété et à développer un surinvestissement pathogène pouvant conduire au « *burn-out* ». Contrairement aux managers, ils bénéficient pour leur part souvent d'un accompagnement, mais qui peut se révéler défaillant du fait de la complexité des variables organisationnelles mais également psycho-sociologiques en jeu. C'est en effet l'ensemble des rôles et des rapports sociaux qui doivent évoluer, engageant les uns à se départir de leur pouvoir et les autres à s'en emparer, des injonctions très éloignées de leurs cultures-métier traditionnelles respectives. Par ailleurs, s'il s'agit de réinventer perpétuellement de nouvelles habitudes de travail pour s'adapter à la fluidité constante du marché, l'impossibilité de « cristalliser » de nouvelles routines peut engendrer un risque de déstabilisation non plus temporaire mais permanent.

Mais les dirigeants, appelés à lâcher-prise et à composer avec l'indétermination dans un environnement économique où la compétition est acérée et les règles de plus en plus contraignantes (normes de qualité ISO, contrôle de gestion, RGPD, etc.), ne sont pas en reste : une démarche de libération représente également pour eux une prise de risque des plus anxiogène. Comme le soulignent Lima et Dalmas : « peu de leaders sont capables de faire un tel saut. Cette transformation nécessite le courage de quitter une zone de confort et de faire une transition difficile, au cours de laquelle la performance peut diminuer »[131].

Tout comme le *lean*, le modèle de l'entreprise libérée est ainsi porteur d'importants risques psycho-sociaux pour l'ensemble des acteurs, dont la thèse d'Hélène Picard se fait l'écho : « derrière les discours d'enthousiasme et d'unanimité ; nous avons perçus des vécus difficiles, des expressions de souffrance, de déception, de malaise »[132]. Elle dévoile ainsi dans ses travaux le « ''mal-être'' autravail »[133] dont est potentiellement porteur ce modèle tout en soulignant le déni, ou tout simplement l'oubli de cette part d'ombre dans les discours promotionnels.
Par ailleurs, le modèle des entreprises libérées souffre des mêmes imprécisions sujettes à interprétations que le modèle théorique de l'agilité organisationnelle. Les études scientifiques qui se multiplient actuellement sur ce modèle représentent donc un apport précieux pour le rendre opérationnel.

---

[131] LIMA Marcos, DALMAS Michel (2017), « Entreprise libérée et organisation agile. Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle », *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 2017/1, no 17, pp. 9-24.

[132] PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse de sciences de gestion, Paris-Dauphine, p31.

[133] PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse de sciences de gestion, Paris-Dauphine, p27.

2.2.6 Holacratie :

Le modèle holacratique est souvent rattaché à celui de l'entreprise libérée[134] : pour certains auteurs il en est une déclinaison, mais plus souvent entreprises libérées et holacratiques sont considérés comme faisant partie d'une même nébuleuse conceptuelle.

- **Sociocratie :**

A l'origine de l'holacratie se trouve cependant un autre modèle : celui de la sociocratie dont il reprend les fondamentaux[135]. Ce terme fut inventé par le philosophe français Auguste Comte (1798-1857) pour désigner la capacité d'auto-organisation des groupes sociaux. La sociocratie signifie littéralement « gouvernement par la société » (et non par le peuple comme pour la « démocratie »), la société étant appréhendée comme une ensemble d'individus formant société, c'est-à-dire partagent une mission, des règles de fonctionnement et des objectifs qu'ils souhaitent réaliser ensemble (là où un peuple se définit comme un ensemble d'individus formant une nation car vivant sur un même territoire, soumis aux mêmes lois et institutions politiques et partageant une même culture, ethnie ou religion).

Le psychosociologue hollandais Kees Boeke (1884 - 1966) reprit ce terme de « sociocratie » pour décrire un mode d'organisation reposant sur trois règles qu'il expérimenta dans l'école où il enseignait (la Werkplaats Community School) :

- les intérêts de tous les membres sont pris en considération, chacun acceptant de se soumettre aux intérêts de la communauté ;
- une solution n'est adoptée que si elle est acceptée par ceux qui vont la mettre en œuvre ;
- tous les membres sont prêts à agir conformément aux décisions prises unanimement.

L'un de ses élèves, Gerard Endenburg, continua cette expérimentation au sein de l'entreprise d'électronique qu'il hérita de son père (Endenburg Elektrotechniek BV) et la compléta d'une quatrième règle : celle d'équivalence affirmant que chacun est sujet et non objet du projet commun et également nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise collective. Concrètement, l'équivalence implique pour chacun le droit de consentir ou non à une décision qui modifie de façon

---

[134] DORTIER Jean-François (2017), « L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? », *In* DORTIER Jean-François (dir.) *Travail, guide de survie.* Éditions Sciences Humaines, pp. 151-162 ; CASALEGNO Jean-Claude (2017), « L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56, vol. XXIII,p p. 225-245 ; BATTISTELLI, Matthieu (2019), « Les apports contrastés de l'holacratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2019/2, no 35, vol. 8, pp. 3-23

[135] BATTISTELLI, Matthieu (2019), « Les apports contrastés de l'holacratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2019/2, no 35, vol. 8, pp. 3-23

significative et durable les orientations et modalités de son travail, du travail de son équipe, voire de toute l'organisation.
Au fil de l'expérience menée dans son entreprise, Gerard Endenburg va formaliser 4 principes organisationnels qui se retrouveront dans le modèle holacratique :

- organisation par « **cercles** » semi-autonomes et interreliés, composés de personnes partageant une mission commune (ex : un atelier de production, un service précis comme les RH ou le marketing mais aussi un groupe projet ou un groupe de réflexion). Chaque cercle poursuit donc un but clairement identifié et décide de son mode de fonctionnement (organisation du travail, définition et évaluation de ses objectifs, etc.). En revanche, un cercle ne fonctionne pas de manière totalement autonome puisqu'il doit s'articuler avec les autres cercles auxquels il est relié.
- prise de décision par « **consentement** »: là où le consensus implique que tous les participants doivent être d'accord pour qu'une décision soit prise, le consentement n'implique pas une approbation active de chaque participant mais seulement qu'aucune objection motivée ne s'oppose à la décision selon l'adage « qui ne dit mot consent ».
- représentation et interrelation des cercles par un système dit de « **double lien** » : les membres d'un cercle vont choisir un représentant (nommé « 1er lien ») pour siéger dans un autre cercle, qui lui-même choisira un représentant pour siéger dans le premier cercle (où il sera appelé « 2nd lien »).

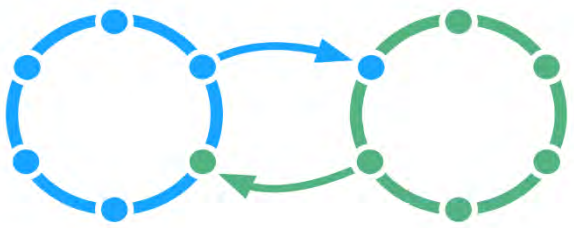

Figure 20 : La notion de « double lien » holacratique.

- Processus d'« **élection sans candidat** » : ce 1er lien est élu par les membres du cercle selon une procédure particulière dite « sans candidat ». Après avoir défini ensemble les qualités requises pour le poste, chaque membre du cercle désigne la personne qui lui paraît la plus à même de remplir la mission et argumente son choix. Après une discussion ouverte dans le cercle, la décision est prise par tous sur la base du consentement.

- **Holarchie :**

L'holacratie reprend ces principes tout en les affinant. Avant d'aborder les aspects opérationnels de ce modèle, il est nécessaire de faire un détour sur l'origine de ce terme pour en comprendre les implications organisationnelles. Ce terme est inspiré de celui d'« holarchie » inventé par le romancier et philosophe hongrois naturalisé britannique Arthur Koestler (1905-1983) qui l'utilise dans le troisième volet de sa trilogie *The Ghost in the Machine* (1967). Holacratie et holarchie ne diffèrent ainsi que par leur suffixe :

- le premier s'appuie sur le terme grecque « Kratein » signifiant « domination », « puissance », « pouvoir » ;
- le second s'appuie sur le terme « Arkhê » qui signifie « pouvoir », « commandement ».

Ces suffixes sont donc largement synonymes. Quant aux préfixes de ces deux termes, il renvoie aux holons, terme inventé par Koestler en référence au grec « Holos » qui signifie «tout », « entier ». L'holarchie de Koestler renvoie ainsi « un ensemble composé de holons, un holon étant un élément du système qui est à la fois un tout en lui-même et un sous-ensemble du système »[136]. On retrouve ici les préceptes de la « systémique »[137] où un système est conçu comme un ensemble d'éléments non pas isolés mais en interaction : et ce sont précisément ces relations entre éléments qui fondent le système, d'où l'adage a priori contre-intuitif selon lequel « le tout est plus que la somme de ses parties » (car il est surtout la résultante des interactions entre éléments, à l'origine de « propriétés émergentes »). De même, la partie est plus qu'une simple partie puisqu'elle participe activement au fonctionnement du tout, qui serait différent sans elle : la partie est donc dans le tout qui est lui-même dans chaque partie selon un principe fractal. Si cette conception très élégante des phénomènes écosystémiques généraux (qu'ils soient physiques, chimiques ou sociaux, économiques) fait l'unanimité du point de vue théorique, elle reste cependant difficile à appréhender dans le quotidien d'une entreprise. Telle est l'ambition de l'holacratie qui, pour appliquer concrètement la théorie systémique en entreprise, reprend les principes sociocratiques. La notion de « cercles » (à la fois tout en soi et partie d'un tout plus grand, fonctionnant de manière autonome tout en étant interreliés) peut en effet se voir comme une déclinaison opérationnelle de la systémique.

- **Holacratie :**

L'holacratie va ainsi venir affiner les 4 principes sociocratiques (cercle, consentement, double lien, élection sans candidat) tout en les insérant dans le cadre plus large de la théorie systémique portée par l'holarchie de Koestler, avec l'objectif de formaliser encore un peu plus leur mise en œuvre opérationnelle.
Ce modèle a été conceptualisé par Brian Robertson, ingénieur en informatique insatisfait des pratiques organisationnelles des entreprises pour lesquelles il travaillait. On retrouve ici une démarche similaire à celle qui a guidé les méthodes agiles. Robertson va donc créer sa propre entreprise de développement logiciel (la Ternary Software) qui deviendra le terrain expérimental pour prototyper et

---

[136] BATTISTELLI, Matthieu (2019), « Les apports contrastés de l'holacratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2019/2, no 35, vol. 8, pp. 3-23

[137] La *Théorie générale des systèmes* de Ludwig von Bertalanffy (Dunod, 1973) a initié dès 1937 ce courant qui se retrouve au fondement de nombreuses approches scientifiques. On le retrouve notamment dans la « pensée complexe » d'Edgar Morin (*Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil 1990), une proposition de cadre épistémologique global qui intègre la systémique

solidifier cette nouvelle manière d'organiser le travail durant 5 ans (de 2001 à 2006). Les principes sociocratiques systémiques vont alors se mêler aux processus itératifs et adaptatifs propres aux méthodes agiles ici appliquées non plus seulement à la gestion de projet mais également au niveau de la structure de l'entreprise. L'un des apports majeurs du modèle élaboré par Brian Robertson est d'identifier avec toute chose la « **raison d'être** » de l'organisation qu'il définit comme « le potentiel créatif le plus profond que l'organisation peut durablement exprimer dans le monde, compte tenu de l'ensemble des contraintes auxquelles celle-ci est soumise et de toutes les choses dont elle dispose. Il s'agit notamment de son histoire, de ses capacités actuelles, de ses ressources disponibles, de ses associés, de son caractère, de sa culture, de la structure d'affaires, de la marque, de la connaissance du marché, ainsi que toutes les autres ressources ou facteurs pertinents »[138]. Cette raison d'être joue un rôle super structurant dans l'organisation en fédérant l'ensemble des énergies individuelles et se décline également pour chacun des cercles de l'organisation.
Le modèle de Robertson clarifie par là même les attributions relatives au 1er lien et aux autres membres du cercle : le 1er lien doit porter la raison d'être de son cercle au sein des autres cercles dans lesquels il siège mais il est également chargé de distribuer les « **rôles** » au sein de son cercle. Cette notion se veut bien plus large que celle de « tâches » puisque certains rôles ont trait à des compétences transversales et non spécifiquement relatives au cœur de métier. Celui à qui est attribué un « rôle » en entièrement responsable d'un « domaine » dont il est « redevable » : chacun est ainsi leader dans les domaines qui lui sont confiés, tout en étant subordonné à d'autres personnes sur d'autres domaines. La notion de « rôle » s'inscrit lui aussi dans une conception systémique où chacun est un tout en soi mais fait aussi partie d'un tout plus large qui a besoin de son concours actif pour fonctionner.
Ce modèle distingue également **2 types de réunion** au sein des cercles :

- les **réunions de triage**, réunions opérationnelles relatives à l'organisation du travail quotidien au sein du cercle ;
- les **réunions de gouvernance**, relatives au mode de fonctionnement du cercle. C'est à cette occasion que de nouveaux rôles et cercles peuvent être créés et d'autres supprimés, notamment en fonction des « **tensions** » qui s'y expriment (issues de l'écart ressenti entre ce qui est et ce qui pourrait être).

Ces tensions doivent être perçues comme nécessaires à l'évolution de l'organisation : elles doivent donc être prises en compte pour assurer une amélioration continue de l'organisation, tout en étant respectueuses de sa raison d'être. Pour que ces tensions puissent s'exprimer de manière constructive, le **processus de prise de décision par consentement** est également approfondi. Ce processus va être facilité par deux rôles d'animation : celui de facilitateur (qui anime les discussions et prises de décision) et de secrétaire (chargé de prendre des notes pour garder une trace des échanges et des décisions prises) ; et doit suivre 4 étapes :

- présentation de la proposition ;
- premier tour de table consacré aux questions de clarification ;
- second tour de table consacré aux réactions : chacun exprime son avis sur la pertinence et la faisabilité de la proposition. Le proposeur peut alors modifier ou non sa proposition en fonction de ces retours ;

[138] ROBERTSON, Brian. *Constitution Holacracy, les règles du jeu*, Section 5.2.3

- troisième tour de table consacré aux objections : chacun présente ses éventuelles objections ; en cas d'objection valide, le facilitateur doit faciliter une discussion visant à modifier la proposition afin de résoudre chaque objection, une à la fois.

Brian Robertson synthétisera ces principes en 2010 dans une Constitution[139] et fondera une nouvelle entreprise, HolacracyOne, accompagnant les entreprises pour mettre en œuvre ces principes (et qui a elle aussi déposé le nom Holacracy).

Tout comme les entreprises libérées, les organisations holacratiques reprennent des principes des modes organisationnels précédents :

- la notion de rôles combine enrichissement et élargissement des tâches ;
- la notion de cercle renvoie aux groupes semi-autonomes ;
- la notion de tension et le traitement de choix qui leur est réservé fait écho aux cercles de qualité, et plus largement à la philosophie du *Kaizen* prônant une amélioration continue à partir de la résolution des problèmes détectés.

Tout comme les entreprises libérées, l'holacratie présente donc la même caractéristique d'unifier des nouvelles pratiques organisationnelles jusqu'ici scindées dans des modèles différents.
Mais l'holacratie s'en distingue par des principes organisationnels inédits via la formalisation de nouveaux mécanismes combinant démocratie représentative (représentation des cercles au sein des autres cercles) et directe (décision au consentement, élection sans candidat).
Mais la spécificité la plus évidente de l'holacratie quant aux entreprises libérées réside certainement dans son degré de formalisme élevé, à l'image des méthodologies agiles, là où l'entreprise libérée reste un concept flou au modèle opérationnel incertain dans la littérature à l'origine de ce modèle. L'holacratie représenterait-elle le mariage réussie des entreprises libérées et des méthodes agiles que Lima et Dalmas[140] appellent de leurs vœux ? Ce formalisme n'est toutefois pas la panacée : comme nous le verrons il n'évite pas le sentiment de chaos anxiogène propre à toute expérimentation organisationnelle. Plus encore, ce formalisme, souvent qualifié d'excessif, et le jargon qui l'accompagne peut entraîner des difficultés d'appropriation par les acteurs de l'entreprise, qu'ils soient salariés, managers ou dirigeants.

2.2.7 Les entreprises opales :

Dernier né des nouveaux modes de management, le courant des organisations « opales » appartient à la même nébuleuse conceptuelle que les entreprises libérées et holacratiques. Avec une différence notable toutefois : si le concept d'entreprise libérée a plusieurs pères (Peters, Zobrist, Getz) et si les ramifications de l'holacratie sont multiples (sociocratie d'Auguste Comte, holarchie de Koestler,

---

[139] ROBERTSON, Brian. *Constitution Holacracy, les règles du jeu*, Section 5.2.3

[140] LIMA Marcos, DALMAS Michel (2017), « Entreprise libérée et organisation agile. Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle », *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 2017/1, no 17, pp. 9-24.

holacratie de Brian Robertson), l'organisation opale elle ne semble pour le moment le fait que d'un seul homme, dont le livre a rencontré il est vrai un engouement mondial : Frédéric Laloux141. Ancien partenaire associé chez McKinsey, Laloux a choisi d'abandonner son poste pour consacrer plusieurs années à étudier 45 entreprises selon une méthodologie proche de celle suivie par Getz et Carney (ici encore, des enquêtes portant sur des entreprises disparates et qui laissent au final peu de place à la parole des salariés au profit des déclarations enthousiastes des dirigeants).

- **Une typologie des stades d'évolution des organisations :**

Si au final Frédéric Laloux peut sembler suivre la même méthode que Getz en présentant des principes qui restent très génériques illustrés par des cas d'entreprises censés les rendre opérationnels, il réalise en amont un important travail de synthèse théorique sur l'évolution des formes organisationnelles au cours de l'histoire de l'humanité. L'analyse ne se limite donc pas au leader libérateur mais propose au contraire une théorisation organisationnelle poussée.
Il part ainsi du constat, largement partagé dans le monde scientifique, que l'humanité a connu successivement au cours de son histoire des transformations d'ampleur qui eurent un impact fondamental sur les structures organisationnelles entourant les activités humaines (en épistémologie on parle de « révolutions scientifiques »[142] au cours desquelles un nouveau « paradigme » chasse progressivement le précédent, des notions théoriques largement mobilisées par Laloux).
Ce travail le conduit à distinguer 5 stades d'évolution organisationnelle (auquel il associe une couleur dans un soucis pédagogique) :

- l'organisation rouge guidée par l'impulsivité, symbolisée par la meute, où l'organisation se structure selon les principes de force et de domination d'un chef sur le groupe ;
- l'organisation ambre guidée par le conformisme, symbolisée par l'armée, où l'organisation se structure autour des valeurs de la stabilité, de la morale et de l'ordre ;
- l'organisation orange guidée par la réussite, symbolisée par la machine, où l'organisation se structure selon les principes de rationalité et d'efficacité (on retrouve ici le modèle mécaniste) ;
- l'organisation verte guidée par le pluralisme, symbolisée par la famille, où l'organisation se structure selon des modes coopératifs et des prises de décision au consensus (que l'on retrouve dans le modèle autogestionnaire que nous aborderons dans la suite de ce rapport) ;
- l'organisation opale guidée par l'évolution, symbolisée par l'organisme vivant, où l'organisation se structure selon des principes d'auto-gouvernance, de plénitude et d'évolution permanente.

[141] LALOUX, Frédéric (2014). *Reinventing organizations.* Nelson Parker

[142] KUHN, Thomas Samuel (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Flammarion

Cette typologie peut être illustrée par la synthèse schématique réalisée par le consultant et coach Fabien Fert :

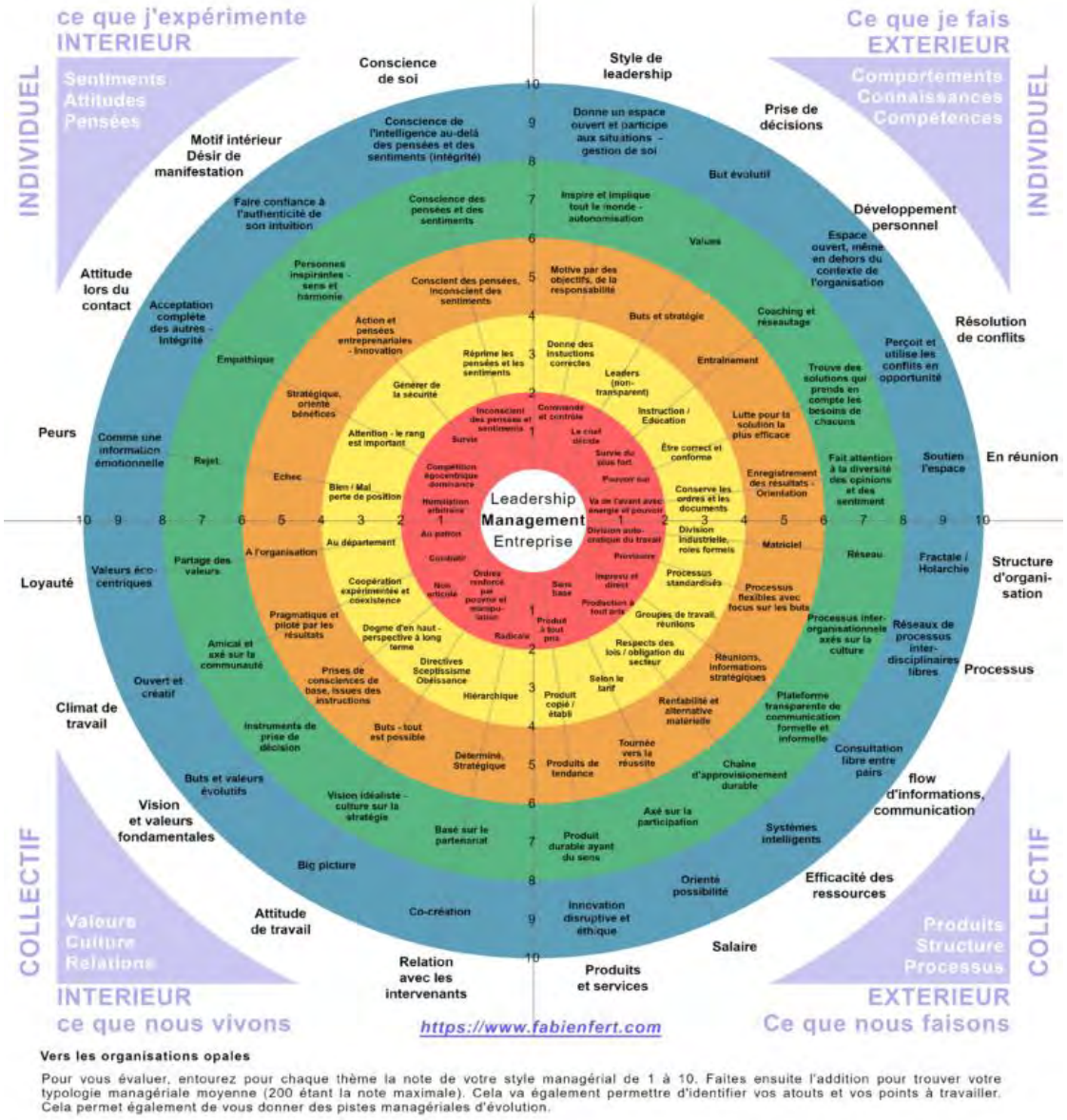

Figure 21 : Les 5 stades d'évolution des formes organisationnelles identifiés par Frédéric Laloux. Source : https://fabienfert.com/vers-les-organisations-opales/

Chaque stade correspond ainsi une forme organisationnelle précise menant l'être humain vers des structures de plus en plus complexes jusqu'au stade opale, qui n'est pour le moment qu'embryonnaire. Cette nouvelle forme organisationnelle est loin d'être stabilisée et généralisée mais Laloux parvient malgré tout à en donner les grands principes.

- **Une nouvelle image de l'organisation :**

L'organisation s'inspire désormais de la métaphore de la nature, loin de celle de la machine rigide propre au modèle mécaniste : au contraire ici tout est changement,

dans un mouvement d'organisation spontanée où aucun poste de commandement central ne gère le tout. En résulte pour Laloux 3 principes organisationnels qui devraient guider les entreprises de demain :

- l'autogouvernance qui prend acte de l'incapacité des formes hiérarchiques à gérer la complexité. Au contraire, les systèmes complexes que l'on retrouve dans la nature fonctionnent tous sur la base de l'autorité distribuée dont il faut s'inspirer, à l'instar du modèle holacratique appliquant les principes systémiques propres à la pensée complexe. Ce principe se retrouve aussi dans nombre de démarches de libération qui retravaillent le design organisationnel de l'entreprise en mini structures permettant de déléguer le pouvoir d'action et de décision.
- la quête de la plénitude qui consiste à encourager les gens à faire tomber leur masque professionnel pour se montrer tels qu'ils sont réellement. L'entreprise doit prendre l'individu tel qu'il est et dans son entièreté pour tirer profit de son plein potentiel tout en permettant à celui-ci de le développer. Si ce principe se retrouve en substance dans les entreprises libérées et holacratiques appelant elles aussi le développement personnel de tous, Laloux le présente comme un principe structurant des organisations opales.

une raison d'être évolutive dont on peut retenir 2 caractéristiques :

- une mission noble, qui ne peut se limiter à la survie de l'entreprise et se concentrer uniquement sur l'augmentation des bénéfices et des parts de marché. On est donc aux antipodes des assertions de l'économiste Milton Friedman selon lequel la responsabilité d'une entreprise « n'est autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires »[143]. Le terme de « raison d'être » fait directement écho à la « vision » que le leader libérateur doit partager activement avec ses ouailles, ainsi qu'aux préceptes holacratiques développés par Robertson dans sa constitution reprenant le même vocable.
- mais Laloux va plus loin encore en invitant à rendre cette raison d'être « évolutive », non au travers d'une planification bien programmée mais en étant à l'écoute de ce que l'organisation est appelée à devenir. Cette vision évolutive se retrouve une nouvelle fois en holacratie, elle y est cependant restreinte à la forme organisationnelle de la structure (que les « tensions » exprimées en réunion de gouvernance peuvent permettre d'améliorer) et semble ne pas devoir perturber la raison d'être initiale.

Le modèle de Laloux reprend donc en grande partie des principes déjà développés dans les modèles libérés et holacratiques en apportant toutefois des éléments que l'on peut considérer comme distinctifs via l'importance structurante qu'il accorde à la quête de la plénitude et la vision évolutive de la raison d'être qu'il développe. Ici encore, tout comme les entreprises libérées, les principes qui guident les organisations opales sont séduisants et il serait difficile d'aller contre sous peine de se faire taxer de conservateur réactionnaire. En revanche, y adhérer totalement fait dangereusement craindre de se voir accoler, encore une fois, le qualificatif de « bisounours ». Alors que tout l'enjeu est de développer une vision complexe des phénomènes organisationnels, l'analyse que propose Laloux semble faire fi de la complexité de l'être humain et des phénomènes organisationnels qui ne sont

[143] FRIEDMAN, Milton (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

jamais exempts de fragilités. Développer ce point de vue nécessite cependant une prise de recul critique dont on regrette une nouvelle fois l'absence totale (certainement pour les mêmes raisons méthodologiques que Getz, limitant l'investigation de terrain aux déclarations des dirigeants).
Tout comme le modèle des organisations libérées, ces principes restent vagues d'un point de vue opérationnel, une limite que l'auteur pense une nouvelle fois dépasser en présentant des cas d'entreprises disparates. Il est d'ailleurs étonnant de constater qu'aucune des entreprises répertoriées n'appliquent la totalité des 3 principes identifiés par Laloux simultanément, alors qu'ils sont censés se renforcer mutuellement.
A l'aune de ce courant, on peut mesurer une nouvelle fois le formalisme qui distingue l'holacratie et les méthodes agiles, par opposition au caractère vague des modèles qui caractérisent les entreprises libérées et opales.
En revanche, la force du modèle de Laloux tient à la diffusion rapide et planétaire qu'il a connu ainsi qu'aux efforts pédagogiques qui l'ont entouré. Si le premier ouvrage de Laloux représente une somme de quelques 500 pages, il sera cependant lu dans le monde entier, traduit dans de multiples langues, parfois bénévolement par des « fans » du livre qui développerons également un wiki[144] consacré. Suivra en 2017 une version résumée et illustrée[145] en 168 pages qui se lit en 2 heures comme une BD. L'ouvrage de Laloux est ainsi un *Best-seller* mondial considéré comme l'un des livres de management à succès les plus marquants de la dernière décennie avec celui de Getz.

2.3 Synthèse : proposition d'un référentiel commun des théories relatives aux NMMO

Nous proposons une synthèse visant à faire ressortir les lignes de force des grandes théories dont nous avons précédemment retracé la généalogie.

Courants	Représentants principaux	Idées clés
L'école des relations humaines	Mayo	L'intérêt accordé au travailleur accroît son intérêt au travail et donc sa productivité (effet Hawthorne) L'existence d'une organisation informelle du travail basée sur les relations affectives entre travailleurs La pertinence d'une évolution du rôle d'encadrant vers l'écoute et le conseil
	Maslow	L'existence de motivations au travail de nature sociologiques et psychologiques extra-économiques
	Herzberg	L'insatisfaction au travail provient de facteurs extrinsèques et la motivation de facteurs intrinsèques Il est possible d'augmenter l'intérêt au travail en agissant sur ces facteurs par élargissement et enrichissement des tâches

[144] https://reinventingorganizationswiki.com/

[145] LALOUX Frédéric, APPERT Etienne (2017), *Reinventing organizations : la version illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*, Diateino.

(1920-1960)	McGregor	Théorie X : l'individu ne veut pas s'investir au travail et nécessite d'être commandé et contrôlé par des procédures strictes Théorie Y : l'homme cherche à s'investir au travail et demande à prendre des initiatives et responsabilités nécessitant de décentraliser certaines fonctions
	Lewin	La supériorité du leadership démocratique sur l'autoritarisme ou le laisser-faire : nécessite du temps pour se mettre en place mais permet des effets d'apprentissage La discussion en groupe modifie les normes sociales du groupe et diminue sa résistance au changement
	Likert	La supériorité du management participatif misant sur l'esprit d'équipe
	Argyris	L'organisation efficace est celle qui développe le « succès psychologique » de chacun via enrichissement et élargissement des tâches, un management basé sur la confiance et le relationnel, la décentralisation des décisions, la prise en compte des facteurs émotionnels et relationnels
Tavistock Institute (1960-1970)	Emery et Trist	L'interdépendance des facteurs humains et technico-organisationnels La supériorité des équipes de travail auto-organisées, c'est-à-dire polyvalentes et autonomes dans l'organisation de leur travail > principes mis en application dans les entreprises norvégiennes et suédoises
École japonaise (1970-)	Toyoda Ohno Aoki Chercheurs MIT	L'adaptation permanente via le principe de juste à temps et d'amélioration continue (*Kaizen*) La participation des opérateurs à l'amélioration des procédures via des groupes de résolution de problèmes (cercles de qualité) au sein des équipes de travail, porteurs d'effets d'apprentissage > diffusion en France avec les cercles d'expression issus de la loi Auroux > diffusion aux États-Unis dans une perspective taylorienne avec le *lean*
Agilité (1990-)	Chercheurs Lehigh Méthodologistes	Un concept théorique flou visant à contrer le modèle japonais en contexte VICA Opérationnalisé par les acteurs de terrain de l'informatique partageant des valeurs et principes hyper formalisés dans des méthodologies incrémentales et itératives basées sur l'auto-organisation des équipes de travail, un manager-facilitateur et l'intégration régulière du client tout au long du processus
Entreprises libérées (1990-)	Peters Zobrist Getz	Démarche de transformation basé sur le principe de subsidiarité : décentralisation des décisions au sein des équipes de travail appelées à s'auto-organiser
Holacratie (2010-)	Robertson	L'auto-organisation d'équipes (« cercles ») interconnectées (via des « liens ») où les décisions se prennent au consentement, les managers sont choisis

		sans candidat et où les travailleurs assurent différents « rôles » L'importance de la raison d'être comme élément fédérateur
Entreprises opales (2015-)	Laloux	Principe d'auto-gouvernance grâce à une autorité distribuée L'intégration de l'ensemble de la personnalité des salariés L'importance de la raison d'être qui doit être noble et évolutive

Figure 22 : Tableau récapitulatif des différents courants constitutifs des nouveaux modes de management et d'organisation.

Cette rapide synthèse révèle ainsi la diversité des courants qui, d'un point de vue conceptuel, peuvent se rattacher à une nouvelle façon d'envisager les organisations et le management.
Ces divers courants se succèdent dans le temps, tout au long du XXème siècle, jusqu'à atteindre un foisonnement inédit en ce début de XXIème siècle avec des modèles qui sont moins concurrents que complémentaires. En effet, malgré ce foisonnement, se dégage :

- un socle conceptuel commun visant à dépasser les principes hiérarchiques et bureaucratiques désormais perçus comme totalement inadaptés dans un environnement VICA ;
- des préconisations opérationnelles similaires qui tentent toutes de tirer parti des capacités d'auto-organisation des groupes restreints.

Si les briques conceptuelles développées par chacun de ces courants et leur combinaison peuvent parfois différer, et si certains ont des spécificités propres[146], tous partagent une même philosophie organisationnelle cherchant à dessiner une alternative quant au modèle mécaniste, que l'on peut schématiser au travers du tableau suivant :

Briques du modèle mécaniste	Briques des nouveaux modèles	Courants représentatifs
Division horizontale du travail Individualisation des tâches	Polyvalence par élargissement des tâches Travail en équipe	ERH (Herzberg, Argyris), École japonaise, entreprises libérées, holacratie
Division verticale du travail Hiérarchie séparant nettement conception / exécution	Polyvalence par enrichissement des tâches. Décentralisation des décisions selon un principe de subsidiarité réconciliant conception / exécution	ERH (McGregor, Lewin, Likert, Argyris), École japonaise (CdQ), entreprises libérées
Organisation du travail encadrée par des	Auto-organisation du travail par les équipes	ERH (Mayo, Lewin, Likert), Tavistock, entreprises libérées, holacratie, agilité

[146] Par exemple, le Tavistock insiste sur le couplage socio-technique, l'agilité sur les méthodes itératives, les entreprises libérées sur l'évolution du rôle du dirigeant, etc. Des éléments qu'on ne retrouve pas nécessairement dans les autres courants.

procédures standards imposées		
Management consistant à contrôler et punir	Management consistant à animer et soutenir	ERH (Mayo, Lewin, Likert), Tavistock, entreprises libérées, holacratie, agilité
Communication uniquement descendante et proscrite entre travailleurs	Communication encouragée à tous les niveaux : descendante, ascendante, horizontale	ERH (Mayo, Lewin, Likert), École japonaise (CdQ), holacratie
> organisation rigide basée sur la hiérarchie et la bureaucratie (métaphore de l'orchestre)	**> organisation souple basée sur l'auto-organisation (métaphore du groupe de jazz)**	

Figure 23 : Tableau opposant le modèle mécaniste et les nouveaux modes de management et d'organisation (avec les principaux courants représentatifs).

Il ne faudrait pas pour autant en déduire qu'un nouveau *One Best Way* est à l'œuvre : là où le modèle mécaniste repose sur des briques contraignant une forme opérationnelle et une seule, les briques communes aux nouveaux modèles peuvent au contraire permettre à chaque organisation d'expérimenter et de sélectionner les formes opérationnelles qui lui sont propres, respectant ses spécificités culturelles (une possibilité que l'hyper formalisme et l'impensé culturel de certains courants ne permettent pas) et ouvrant ainsi la voie à une adaptation permanente de l'organisation selon l'évolution des facteurs externes mais également internes (impensé des théories qui se focalisent uniquement sur l'environnement VICA).
On est donc bien là face à un changement de paradigme organisationnel majeur. Mais cette alternative peut-elle vraiment être qualifiée de « nouveauté » ? Nous nous proposons pour conclure cette première partie de mener une analyse critique de cette lecture généalogique pour *in fine* interroger l'actualité de ce phénomène dans le contexte actuel.

2.4 Les nouveaux modes de management et d'organisation en question :

Il s'agira dans cette partie de prendre le recul réflexif nécessaire pour mieux comprendre l'actualité que revêt cette vieille thématique des nouveaux modes de management et d'organisation à l'aube du XXIème siècle et les enjeux renouvelés qu'elle porte.

2.4.1 Sont-ils si nouveaux ?

Suite à ce panorama, il semble en effet difficile d'appliquer le qualificatif de « nouveauté » à un courant dont les prémisses émergent dès les années 20, soit il y a près d'un siècle. La perspective généalogique précédemment adoptée révèle

ainsi non pas une nouveauté représentant une rupture[147] ou une discontinuité[148] récente mais un continuum évolutif dont l'origine chronologique est quasiment concomitante à celle du modèle mécaniste. En ce sens, les modèles les plus récents ne seraient qu'une redite de concepts déjà anciens, « réinventés pour l'occasion et réhabilités par un discours approprié au langage du temps »[149]. Louart repérait déjà en 1997 « ce qui n'est au fond qu'une reprise d'anciennes formules rafraîchies ou améliorées par les technologies récentes ». Tel est le constat qui semble également ressortir de l'analyse plus récente menée par Gilbert et *al*. sur les 3 entreprises libérées « vitrines » que sont Favi, Poult et Chronoflex. Les auteurs constatent en effet que « les sources de la ''libération des entreprises'' sont anciennes » et se retrouvent dans l'ERH puis dans l'école japonaise et s'interrogent : « le contrast est saisissant entre les fondements de la pensée sur la libération des entreprises et le caractère avant-gardiste revendiqué. Mais, quoi de neuf, en définitive ? »[150]. Michelot et Ortsman s'étonnent eux aussi de l'oubli total dont sont victimes les travaux du Tavistock Institute au regard de l'engouement suscité par les entreprises agiles, libérées ou holacratiques : « aujourd'hui de nouvelles formes d'organisation du travail et de l'entreprise émergent qui paraissent redonner aux personnes de l'initiative sur leur travail, promouvoir des rapports de travail moins asymétriques et miser sur les collectifs de travail. Ces nouvelles formes d'organisation affichent les principes d'horizontalité, d'auto-organisation, de coopération que la sociotechnique cherchait à promouvoir. Aussi paraît-il surprenant que celle-ci soit absente des débats qu'elles suscitent »[151]. La seule différence que souligne les 2 auteurs est qu'à l'époque du Tavistock l'autonomie était en quelque sorte « volée » par les mineurs des charbonnages, alors qu'aujourd'hui elle résulte de l'initiative de la direction.
Au final, il semble plus raisonnable de faire la distinction entre :

- une innovation « de rupture », représentée par les dimensions psycho-sociologiques radicalement novatrices prises en compte par l'ERH, que le Tavistock couplera aux dimensions technico-organisationnelles ;
- suivies d'innovations « incrémentales », plus propres à qualifier les autres courants se contentant de peaufiner ces deux modèles en y ajoutant de

[147] AUTISSIER David, JOHNSON Kevin, MOULOT Jean-Michel (2016), « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management », *Question(s) de management*, 2016/2, no 13, pp. 25-33.

[148] ADAM-LEDUNOIS Sonia, DAMART Sébastien (2017), « Innovations managériales, attrapons-les toutes ! Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management », *Revue française de gestion*, 2017/3, no 264), pp. 117-142.

[149] LOUART, Pierre (1996). « L'apparente révolution des formes organisationnelles ». Revue française de gestion n°107

[150] GILBERT P., TEGLBORG A.-C. & N. RAULET-CROSET (2017), « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Gérer et comprendre*, vol. 127, no 1, pp. 38-49

[151] MICHELOT Christian, ORTSMAN, Oscar (2019), « Actualité de l'approche sociotechnique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2019/1, no 27), pp. 15-32.

nouvelles briques conceptuelles et opérationnelles et/ou en les combinant de manière originale.

Et si nous reculons encore la focale historique, force est de constater que cette alternative au modèle mécaniste trouve en réalité ses origines bien avant que celui-ci n'émerge et ne devienne la norme organisationnelle et managériale du XXème siècle. Dès le XIXème siècle, des penseurs et expérimentateurs participent déjà à bâtir les fondements de ce qu'on appelle aujourd'hui les « nouveaux modes de management et d'organisation » et dont on pourrait en réalité situer les origines dans le mouvement associationniste qui élargit d'emblée cette problématique aux organisations étendues.

On peut débuter l'histoire de ce mouvement avec la figure de Robert Owen (1771-1858) : fils de quincaillier, il rachète en 1807 à son beau-père l'une des plus grandes filatures de Glasgow dans le but de changer radicalement son organisation : il transforme le site industriel de New Lamark en village coopératif en offrant des conditions de travail très en avance sur son époque (réduction du temps de travail ; écoles pour les enfants des travailleurs; centres de formation, de dialogue et de loisirs pour les adultes)[152].

Lorsque sévit en Angleterre la grande crise de surproduction consécutive à l'arrêt des guerres napoléoniennes, il fut sollicité par les pouvoirs publics pour penser un nouveau modèle organisationnel (tout comme les universitaires de Lehigh furent sollicités par le congrès américain au début des années 1990 pour imaginer un nouveau modèle industriel). Il préconisa le développement de communautés de travail soutenues par l'État avec une vision radicale, qui vaudra son rejet par les classes dirigeantes : la propriété privée et le salariat doivent y être abolis et le travail rendu obligatoire. Quelques années plus tard, en 1821, il précise son idée : il préconise l'association de communautés autonomes de petites tailles, libérées des méfaits de la centralisation, basées sur l'égalité et l'éducation (on retrouve ici l'accent mis sur les groupes restreints communs à tous les « nouveaux » courants, le principe des équipes autonomes conceptualisé en premier par le Tavistock Institut et celui d'organisation apprenante d'Argyris). Owen parvint à récolter les fonds nécessaires pour lancer une expérimentation dans l'Indiana (les États-Unis comptent alors encore une multitude d'espaces vierges propices aux expérimentations utopiques) : il y achète en 1824 un vaste domaine qui servira de « cité témoin » (dans la même veine que nos entreprises « vitrines »).

Charles Fourier (1772-1837) quant à lui développe le courant des « phalanges » en réaction à un mode industriel et commercial qu'il juge injuste mais également inefficace (un Zobrist avant l'heure) : il considère que « l'activité commerciale est intrinsèquement improductive et parasitaire »[153]car elle consacre l'individualisme au détriment de toute vraie coopération, engendrant des gaspillages inouïs. Pour Fourier, la solution c'est l'Association, principe qu'il précise dans *Le nouveau*

---

[152] TROUVE, Philippe, CASALEGNO, Jean-Claude (2019). « L'entreprise, lieu d'utopies ». *Sciences Humaines*, n°319, pp 34-35.

[153] BRAUD, Philippe et BURDEAU, François (1992). *Histoire des idées politiques depuis la révolution*. Éditions Montchrestien.

monde industriel et sociétaire (1829) : il s'agit de substituer à un travail austère, oppressant et aliénant, un travail attractif et agréable où l'éducation tient là aussi le haut du pavé. Ce travail est effectué au sein de groupes affinitaires basés sur le principe d'« attraction » à la base d'un « grandiose principe d'unification »[154] qu'il présente comme « le moteur de l'homme ». Au sein de ces associations, il souhaite ainsi combiner la rationalité économique et la rationalité affective au travers d'un travail utile où chacun pourrait exprimer une « manie personnelle ». Ces associations prennent le nom particulier de « Phalanges » et prolongent l'idée de « cités témoins » développée par Owen. Cellule fondamentale de la société, la phalange se fonde sur une combinaison optimale des talents, goûts et passions qui existent dans le genre humain et se livre à des activités économiques qui visent moins le profit ou la productivité maximale que le maximum de possibilités sociales (on retrouve ici les théories motivationnelles de l'ERH, le principe de « succès psychologique » d'Argyris mais également d'une raison d'être noble et inspirante telle que définie par les entreprises libérées, holacratiques ou opales).

Les idées de Fourier seront reprises près d'un demi-siècle plus tard par Jean-Baptiste André Godin (1817-1888) qui dirige dans l'Aisne une usine de fonderie de près de 1000 personnes. A partir de 1877, il souhaite mettre en place « un nouveau système social qui fera du groupe sa pierre angulaire »[155] : les salariés sont invités à s'inscrire dans des groupes constitués par affinité. Ces groupes constituent des unités de base qui chacune élisent un bureau (composé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire et d'un adjoint). Les quatre élus de chaque groupe sont réunis pour former des « unions de groupe », elles-mêmes structurées en bureau. Les représentants de ces différentes unités constituent les « conseils de direction ». Il s'agit donc d'une organisation hiérarchisée mais les responsables sont choisis directement ou indirectement par la base selon le principe de la « pyramide inversée ». Les sujets traités par les groupes sont divers : nouveaux procédés de fabrication, recherche d'économie de matériaux, etc. « L'expérience de Godin était guidée par l'idée selon laquelle la discussion de groupe permettrait l'émergence de solutions créatives », à l'instar des cercles de qualité japonais. Parallèlement, Godin dédie une partie de sa fortune à la construction du familistère de Guise pour offrir les meilleures conditions de travail et de vie possibles à ses salariés : outre des logements de fonction, des lavoirs et des magasins d'approvisionnement réservés aux ouvriers de sa manufacture, il y crée une école publique obligatoire et gratuite, un théâtre et une bibliothèque. L'ancêtre du Googleplex ?

Pierre-Joseph Proudhon, père de la philosophie politique anarchiste, développe lui aussi l'idée d'une nouvelle forme organisationnelle associative qu'il base non pas sur le principe d'« attraction » mais de « pluralisme ». Ce concept-clé dans sa théorie le met face au problème suivant : comment concilier l'ordre et l'unité du Tout avec la nécessaire autonomie de chaque composante sociale ? Il fait ainsi de la dialectique entre l'individu et la société le « moteur de la société ». On retrouve

---

[154] BRAUD, Philippe et BURDEAU, François (1992). *Histoire des idées politiques depuis la révolution*. Éditions Montchrestien.

[155] LOUCHE, Claude (2019), « Chapitre 11. Groupes et équipes de travail », *In* LOUCHE, Claude (dir) , *Psychologie sociale des organisations.* Dunod, pp. 175-193

ici le principe systémique qui anime tous les nouveaux courants organisationnels et managériaux, et plus particulièrement l'holacratie.
Tout comme Fourrier, il s'oppose donc à une vision individualiste qui empêche la reconnaissance des "êtres collectifs" comme entités productives (on retrouve une nouvelle fois le principe des groupes restreints comme base des « nouvelles » formes de travail).
Le travail est une valeur essentielle dans l'œuvre de Proudhon : il est tout à la fois « générateur de l'économie, géniteur de la société, levier de la politique, source de la philosophie, mode d'enseignement, moteur de l'histoire, promoteur de la justice, réalisateur de la liberté, et auteur de l'émancipation de l'homme »[156]. Il catalyse productivement (et non de manière destructive comme le fait la guerre) les forces physiques et sociales, ces éléments antagonistes mais complémentaires d'où naissent la vie et le mouvement. Ainsi, le travail, par ses lois propres, crée un ordre productif, une dynamique d'association ; à l'opposé, la guerre engendre un ordre destructif, une dynamique de compétition. Proudhon souhaite ainsi reconstruire la société en partant de la base, c'est-à-dire de l'activité productive. Chantre du travail, Proudhon s'insurge ainsi tout comme Fourrier contre tout ce qui le rend ennuyeux, répétitif, pénible ou dégradant. A ces maux, il voit une source unique : la parcellisation de l'industrie naissante (et ce bien avant que Taylor ne conceptualise et généralise la division horizontale de travail). Pour y remédier, Proudhon propose 2 approches complémentaires :

- au niveau micro, il milite pour une éducation professionnelle « polytechnique » qui recommande de faire parcourir à l'ouvrier la série entière des opérations de l'industrie à laquelle il est attaché pour qu'il acquiert ainsi une vue synthétique du processus du travail et prenne conscience du caractère créateur de celui-ci (on retrouve le principe d'élargissement des tâches). Proudhon souhaite ainsi renouer l'intelligence et l'action (on retrouve le principe d'enrichissement des tâches). Le travail est ainsi l'élément clé qui va permettre aux différentes forces en concurrence de se conjuguer harmonieusement : pensée et action, individus et sociétés ;

au niveau macro, il prône le « mutualisme » (au niveau de l'activité économique) et le « fédéralisme » (dans son versant politique) : des noyaux autonomes de production, de consommation ou de vie s'associent en mutuelles et fédérations dans des ensembles coopératifs dotés de pouvoirs propres et de services collectifs. Une série de contrats mutuels noue ainsi les individus en un Tout qui conserve, en ses parties, à la fois son autonomie et son mouvement : les individus sont liés tout en restant libres et interdépendants. Concrètement, les groupes de base s'auto-organisent et se regroupent en fédérations, elles-mêmes regroupées en fédérations plus larges. Proudhon nous propose finalement lui aussi d'inverser la pyramide : « il faut que la centralisation s'effectue de bas en haut »[157]. Mais il propose également d'élargir la focale au niveau macro-organisationnel. Ce modèle se duplique ainsi de la base de la société jusqu'à son niveau le plus global : au plan international Proudhon prévoit une "confédération mutuelliste" alliant à la fois économiquement et politiquement des groupes de sociétés nationales (L'Europe avant l'heure). Ainsi, plutôt que la révolution prolétarienne, Proudhon prône l'association des travailleurs et l'invention de nouvelles formes de structures économiques et sociales où tout part de la base.

---

[156] Encyclopédie Universalis

[157] PROUDHON, Pierre-Joseph (1849). *Confessions d'un révolutionnaire.*

Contrairement à l'image qui colle à l'anarchisme, son géniteur est donc moins un révolutionnaire violent qu'un réformiste constructif et prudent dont nombre de visions se seront finalement réalisées (les mutuelles, les coopératives, les accords économiques et politiques européens). Le modèle organisationnel qu'il propose s'accorde bien aux « nouveaux » modes de management et d'organisation mais semble aller plus loin en proposant une vision « étendue » : les groupes auto-organisés parviennent à passer à l'échelle grâce à des contrats mutuellistes avec d'autres groupes auto-organisés, formant ainsi des fédérations appelées à délivrer des fonctions support. Le processus suivi se veut cependant radicalement différent en partant non plus du haut mais de la base : plus besoin de « distribuer » le pouvoir, il émane directement de la base qui construit par elle-même, fédération après fédération, un pouvoir central qui ne peut que se limiter à un rôle de facilitation.
La vision de Proudhon reste cependant très théorique et on pourrait lui reprocher, comme nous l'avons fait à d'autres courants, son manque de perspective opérationnelle.

Le mouvement autogestionnaire se veut précisément la mise en œuvre concrète de ces grands principes. De multiples mouvements autogérés ont ainsi émergé depuis Proudhon et jalonnent l'histoire du XXème : la Commune de Paris de 1871, les soviets de la révolution russe de 1905, les conseils ouvriers allemands de 1918, la guerre d'Espagne de 1936-1939, la révolution hongroise en 1956… Au-delà des luttes ponctuelles, on compte également des expérimentations plus longues - comme les Kibboutz israéliens - et à plus large échelle - comme en Yougoslavie ou en Algérie. Cependant, jusque-là, l'autogestion restait confidentielle et ne naviguait qu'au sein de cercles intellectuels et militants très restreints et marginalisés[158].
En France, le coup de projecteur – aussi intense que soudain – viendra précisément en mai 1968, époque à laquelle émerge de nouvelles aspirations qui remettent profondément en question le modèle mécaniste. L'idéal profond que l'autogestion incarne colle en effet parfaitement aux revendications disparates qui s'expriment alors, tant du côté ouvrier qu'étudiant, dans un momentum jusqu'ici inédit. Au-delà des syndicalistes et des politiques, les intellectuels s'emparent également du concept, notamment les « doctrinaires »[159] regroupés autour de la revue *Autogestion et Socialisme*, rebaptisée *Autogestions* en 1980. Ils sont cependant peu nombreux à étudier l'autogestion « en acte ». Les expérimentations restent d'ailleurs rares à l'exception de l'entreprise Lip en 1973, dont l'expérience autogestionnaire ne visait en outre qu'à maintenir l'activité le temps de retrouver un repreneur. A partir du milieu des années 1980, l'autogestion sombre dans l'indifférence puis l'oubli comme en témoigne la disparition de la revue *Autogestions* en 1986.
Le fonctionnement concret des organisations autogérées est ainsi très peu étudié malgré l'éclairage qu'elles peuvent apporter à la problématique des nouveaux modes de management et d'organisation. Notre travail de recherche mené en

[158] GEORGI, Frank (2008). « L'autogestion en France, des ''années 1968'' aux années 1980. Essor et déclin d'une utopie politique ». *La Pensée*, (356), p. 87-101

[159] MOTHE, Daniel (1980). *L'autogestion goutte à goutte*. Le centurion

thèse[160] et en post-doctorat[161] visait à combler cette lacune et sera donc mobilisé dans ce rapport. Pendant longtemps, ces travaux ont suscité l'incrédulité au sein du monde scientifique et entrepreneurial du fait du caractère trop idéologique dont pâtit le courant autogestionnaire. Le malentendu était effectivement de taille : dans une perspective purement scientifique, ces travaux de recherche inédits n'avaient pas pour ambition de convaincre du bien-fondé de l'« utopie » autogestionnaire mais de décrire des pratiques qui se revendiquent comme « alternatives » et qui sont perçues comme totalement « disruptives » afin de mieux comprendre les phénomènes de décomposition-recomposition organisationnelle actuellement à l'œuvre. Ainsi, Émile Durkheim, père de la sociologie française, a étudié tant le suicide que les religions dans l'objectif de mieux comprendre les évolutions sociétales de son époque, sans pour autant qu'on ne le soupçonne de militer pour l'un ou l'autre de ces phénomènes sociaux.

Le mouvement associationniste né au XIXème siècle peut ainsi se lire comme l'ancêtre des nouveaux modes de management et d'organisation qui ont émergé dans le sillage du modèle mécaniste et qui aujourd'hui foisonnent. Tout comme eux, il tente de conceptualiser et d'expérimenter de nouvelles formes organisationnelles a-hiérarchiques basées sur l'auto-organisation des groupes de base avec un double objectif à la fois de justice sociale et d'efficience organisationnelle. De ce point de vue, le qualificatif de « nouveau » paraît totalement caduc : « derrière l'apparent caractère de nouveauté, se cachent des récurrences conceptuelles et des messages délivrés identiques »[162].
Rares sont les auteurs à faire référence à ces penseurs et expérimentateurs du XIXème siècle. On peut citer comme exception qui confirme la règle d'une amnésie généralisée dans ce domaine le préfacier de l'ouvrage de Gary Hamel[163] mais également Isaac Getz qui, dans un chapitre d'ouvrage, livre une vision très globale de ce continuum à l'œuvre depuis 2 siècles: « les alternatives - théoriques et surtout pratiques – au modèle traditionnel d'organisation hiérarchique sont apparues quasiment avec la naissance de celui-ci. Au début du XIXe siècle, Robert Owen a déjà construit et conceptualisé les usines et les communautés d'ouvriers ; dans les années 1820, c'est le tour de Charles Fourier et de ses phalanstères ; dans les années 1830, c'est l'université autogérée de Thomas Jefferson en Virginie. Au XXe siècle, pour ne citer que quelques autres praticiens et théoriciens, c'est Bata et ses usines d'avant la Seconde Guerre mondiale, c'est McGregor dans les années 1960, la Sociocratie de Gerard Endenburg aux Pays-Bas dans les années 1970, l'approche socio-dynamique et d'auto-organisation de Jean-Christian Fauvet

---

[160] CANIVENC, Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Haute Bretagne – Rennes 2

[161] CANIVENC, Suzy (2011). *L'autogestion dans la société de l'information québécoise*. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115

[162] ADAM-LEDUNOIS Sonia, DAMART Sébastien, « Innovations managériales, attrapons-les toutes ! Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management », *Revue française de gestion*, 2017/3, no 264), pp. 117-142.

[163] Frédéric Frery, professeur de stratégie et de management, écrit ainsi « même s'il n'y fait jamais référence, les modèles que [Gary Hamel] invoque ne sont pas si éloignés de certaines pratiques séculaires des coopératives ouvrières ou agricoles ».

dans les années 1980, c'est Tom Peters et ses équipes autogérées dans les années 1990, Garry Hamel et sa fin du management dans les années 2000… »[164].
On pourrait d'ailleurs faire la même remarque pour les écrits académiques : peu d'auteurs mettent en avant cette continuité historique, à l'exception de l'ouvrage précité de Claude Louche qui, dans un chapitre consacré au groupes et équipes de travail, commence par les expériences de Godin pour finir avec les groupes autonomes et les cercles de qualité. Nous pouvons également citer ici l'article de Jean-Claude Casalegno qui fait remonter le mouvement de libération des entreprises aux « entreprises utopiques avec les expériences de Charles Fourier, Jean-Baptiste Godin, Etienne Cabet, Robert Owen »[165].

Pour autant, tous ces courants sont-ils à mettre au même niveau ? Le nouveau mode organisationnel et managérial dont on a situé les prémisses au XIXème siècle et qui s'est affiné tout au long du XXème siècle en réaction au modèle mécaniste ne s'est-il pas transformé en effet de mode ces dernières années ?

2.4.2 Nouveaux modes ou nouvelles modes ?

Cette généalogie laisse en effet songeur : par un étonnant retournement de situation, les préceptes organisationnels du XIXème siècle longtemps qualifiés d'utopistes semblent aujourd'hui s'imposer aux entreprises comme des certitudes. L'ERH et le Tavistock Institute ont beaucoup fait pour asseoir scientifiquement cette nouvelle conception de l'organisation et du management et lui conférer une réelle légitimité rationnelle. Mais a-t-on toujours aujourd'hui cette ambition d'analyse rationnelle ? Beaucoup interrogent les fondements des nouveaux courants qui parfois apparaissent plus comme des phénomènes de mode faisant l'objet de vives controverses, comme en témoigne le livre blanc du « collectif des mécréants » à l'origine d'une lourde charge contre l'entreprise libérée[166].

- **Qu'est-ce qu'une mode managériale ?**

Hélène Giroux[167] distingue plusieurs critères pour identifier une mode managériale :
il doit exister un objet de mode précis, soit une méthode de gestion qui se présente comme un moyen moderne et rationnel d'obtenir de meilleurs résultats que les

---

[164] GETZ I. et MARBACHER L. (2016), « L'entreprise libérée : une philosophie pratique stimulée par un écosystème », *In* MACK, M., KOEHLER, C. Koehler (Dirs.), *Entreprises vivantes : Ensemble, elles peuvent changer le monde*, pp. 17-39

[165] CASALEGNO, Jean-Claude (2017), « L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56, vol. XXIII, pp. 225-245.

[166] Collectif des mécréants. *Entreprise libérée la fin de l'illusion, Tome 1 : une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée, un préalable à l'entreprise délibérée.*

[167] GIROUX, Hélène (2007), « Pourquoi suivons-nous les modes en gestion? », *Gestion*, 2007/4, vol. 32, pp. 10-19.

autres méthodes précédemment utilisées (comme par exemple le lean, l'agilité, les entreprises libérées, etc.).
cette méthode fait l'objet d'une propagation rapide dans les entreprises, avec le concours de multiples acteurs qui en tirent profit : médias, associations professionnelles et consultants mais également chercheurs, écoles de gestion et pouvoirs publics168. L'effort combiné de l'ensemble de ces acteurs offrent dès lors une puissante force de frappe, dont le modèle japonais et l'agilité ont pleinement bénéficié. Si les entreprises libérées ne bénéficient pas (encore) du concours des pouvoirs publics, elles sont en revanche activement soutenues par les autres acteurs[169]. Cela est moins le cas pour l'holacratie et les entreprises opales qui ne sont promues que par la seule figure du consultant.
La méthode la plus répandue pour apprécier cette diffusion est la «bibliométrie», soit le décompte des articles publiés sur la méthode de gestion.
ce processus n'est pas seulement rationnel mais aussi empreint de croyances et de phénomènes d'imitation encouragés par de multiples facteurs : le pouvoir d'attraction d'une solution simple et rapide, la force de persuasion qui découle de la synergie d'acteurs légitimes, le désir d'imitation des élites visionnaires et la quête de légitimité de gestionnaires qui veulent rester « à la pointe ».
ce processus connaît un cycle de vie court[170] qui prend la forme d'une courbe de Gauss : la mode se diffuse très rapidement et se dégonfle tout aussi vite, tout comme le nombre de publications dont elle est l'objet :

[168] Giroux cite ainsi « les auteurs à succès et les maisons d'édition, qui voient leurs ventes augmenter; les journaux et les magazines d'affaires, toujours en quête de nouveauté; les associations professionnelles, dans la mesure où elles parviennent à raccrocher l'expertise de leurs membres aux concepts à la mode; les milieux universitaires, qui y trouvent non seulement un nouvel objet d'étude, mais aussi une source de légitimité; les pouvoirs publics, qui utilisent les termes à la mode pour insuffler un peu de renouveau aux politiques industrielles et au discours de l'État; enfin, les consultants et autres formateurs, qui sont présumés être les grands gagnants du phénomène des modes en gestion »

[169] On peut ici citer, entre autres, le consultants Peters, les entrepreneurs Zobrist et Gérard, le chercheur Getz.

[170] Les auteurs prudents l'estiment à « moins de 10 ans » mais certains sont plus précis et drastiques : ce cycle de vie serait de 3 à 5 ans.

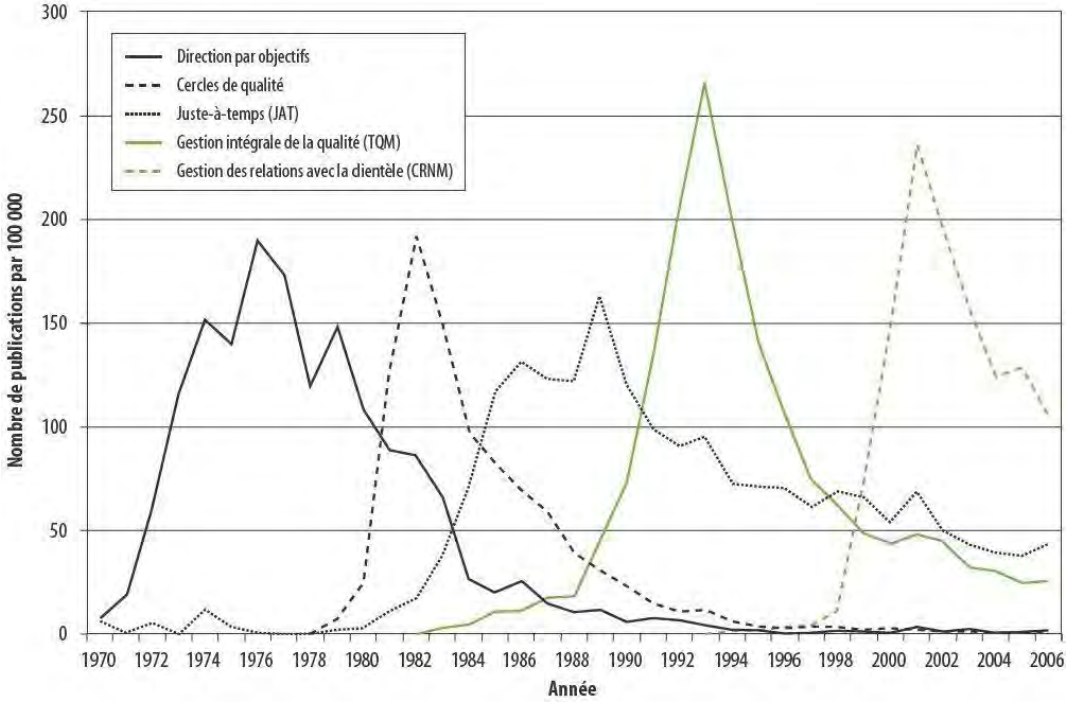

Figure 24 : Quelques modes des 30 dernières années. Source : GIROUX, Hélène (2007), « Pourquoi suivons-nous les modes en gestion? », Gestion, 2007/4, vol. 32, pp. 10-19.

Comme on le remarque, plusieurs des méthodes de gestion analysées par Giroux dans ce schéma relèvent du modèle japonais (cercles de qualité, juste-à-temps, qualité totale), qui serait donc à ranger dans la catégorie des « modes » managériales, au féminin plutôt qu'au masculin. Et le nombre de publications dont les entreprises libérées ont été l'objet de 2015 à 2018 présente exactement la même configuration (voir figure 17) : une rapide ascension suivie d'une brusque décrue après seulement 3 années… De nombreux auteurs s'interrogent ainsi sur la nature réelle de l'entreprise libérée : un mode ou une mode managériale[171] ?

Si cette définition des modes managériales clarifie les choses, elles souffrent cependant de plusieurs écueils :

- le critère de rationalité, qui est pour Giroux déterminant, est aussi « le plus difficile à vérifier empiriquement : les processus décisionnels sont complexes, les justifications sont trouvées le plus souvent a *posteriori* et les bases de décision autres que la quête de l'efficacité et de l'efficience sont

[171] DORTIER, Jean-François (2017), « L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? », In DORTIER, Jean-François (dir.), *Travail, guide de survie.* Éditions Sciences Humaines, pp. 151-162 ; GILBERT Patrick, RAULET-CROSET Nathalie, TEGLBORG Ann-Charlotte (2017), « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56, vol. XXIII, pp. 205-224 ; MATTELIN-PIERRARD Caroline, BOCQUET, Rachel, DUBOULOZ Sandra, (2020), « L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature », *Revue française de gestion*, 2020/6, no 291, pp. 23-51

souvent considérées comme peu légitimes et donc difficilement avouables »[172] ;

- la notion de cycle de vie oblige à une analyse a posteriori, le déclin étant la preuve qu'il s'agissait d'une nouvelle mode et non d'un nouveau mode. Cette grille d'analyse ne peut donc s'appliquer à des courants en cours de vie ;
- la bibliométrie quant à elle se limite au discours, sans rien dire des pratiques réelles : une mode peut ainsi faire l'objet d'un engouement médiatique et verbal sans que les pratiques organisationnelles et managériales n'évoluent pour autant ;
- enfin, dans cette vision des choses, les acteurs de terrain sont « réduits au rôle de consommateurs naïfs ou soumis à des pressions extérieures ». Incapables de recul critique et réflexif, ils se contentent de suivre le mouvement en étant la proie de puissants phénomènes de conformisme et d'imitation. Une vision qui paraît tout aussi tronquée que celle du travailleur automate dénoncée par Friedman dans les années 1950.

Tel est précisément l'un des enjeux clés qui va réellement permettre de distinguer une nouvelle mode managériale d'un nouveau mode managérial, au-delà de ces nombreux écueils.

· Comment distinguer une mode d'une innovation managériale ?

Romain Zerbib[173], qui travaille activement sur les mécanismes de diffusion et d'adoption des modes de gestion au sein des entreprises, situe en effet cette différence dans le processus d'adoption. Une même méthode de gestion peut en effet être tout à la fois :

- l'objet d'une innovation lorsqu'une entreprise construit sa propre méthode en faisant preuve de créativité pour répondre à un problème auquel elle est confrontée. Dans ce premier cas, la méthode de gestion est construite par les acteurs internes qui peuvent s'inspirer de méthodes existantes mais qui font l'effort de les adapter pour répondre à leurs besoins et spécificités propres (environnement, secteur d'activité, culture organisationnelle et managériale, jeux d'acteurs, etc.) : ces méthodes s'hybrident alors avec d'autres pratiques internes, « donnant ainsi lieu à de nouveaux usages originaux »[174].
- le fruit d'une mode lorsqu'une autre entreprise se contente d'imiter cette méthode pour répondre au même problème qui a présidé à sa naissance, sans tenir compte des spécificités propres à son organisation. Dans ce second cas, la méthode s'impose sous la forme d'un produit simplifié et packagé par des acteurs externes qui cherchent à la diffuser massivement sur le marché des entreprises pour en tirer profit.

---

[172] GIROUX, Hélène (2007), « Pourquoi suivons-nous les modes en gestion? », *Gestion*, 2007/4, vol. 32, pp. 10-19.

[173] ZERBIB, Romain (2021), « Modes et innovations managériales », 6 mars 2021.

[174] ZERBIB, Romain, TAPHANEL, Ludovic (2018). « Les modes managériales existent-elles vraiment ? ». *The conversation*. 11 octobre 2018.

Innovations managériales	Modes managériales
Construites en interne	Imposées de l'extérieur
Solutions uniques à chaque entreprise	Solutions packagées universelles
Adaptées aux besoins et spécificités propres de l'organisation	Adaptables à toutes les entreprises

Figure 25 : Les différences entre les modes et les innovations managériales.

On se retrouve ainsi face à 2 paradigmes totalement différents :

- dans le premier le processus suivi est expérimental et part des acteurs de terrain qui s'approprient ou inventent de nouvelles méthodes, testent et adaptent en continue leurs pratiques ;
- dans le second, le processus suivi est hiérarchique et descendant dans une logique finalement très taylorienne où la méthodologie opérationnelle est définie par des experts de manière rigide.

Mais comme on le voit les « modes » ne sont pas à rejeter en bloc : elles peuvent servir de sources d'inspiration pertinentes aux acteurs. Ces modes révèlent en effet les « attentes sourdes qui traversent les organisations productives aujourd'hui »[175] et sont plus fondamentalement la « traduction d'un bouleversement paradigmatique, induit par des mouvements sociotechniques de fond, en solution opérationnelle »[176]. Elles doivent donc être prises en compte sérieusement « à condition de s'affranchir d'une posture de fascination quasi-aveugle pour tout ce qui arrive sur le marché du management. Il s'agit de conserver une posture critique pour évaluer ce qui pourrait être éventuellement intéressant non pas de copier mais d'assimiler »[177].
L'enjeu du processus d'innovation est donc avant tout de « penser l'entreprise dans sa complexité, dans son historicité, dans sa singularité »[178], ce qui ne peut se faire sans le concours actif des acteurs de terrain trop souvent oubliés dans l'application de modes qui pourtant les mettent sur le devant de la scène. Le processus d'innovation managériale implique ainsi « une capacité d'écoute des forces internes de l'entreprise que l'on a trop souvent tendance à percevoir sous l'angle de l'intendance qui suivra. Le risque d'adhésion aveugle à des modes serait ainsi particulièrement développé au sein des structures où le travail réel est peu

[175] CASALEGNO, Jean-Claude (2017),, « L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56, vol. XXIII, pp. 225-245

[176] FACHE Philippe, ZERBIB, Romain (2020), « Les « modes managériales » : une analogie entre séduction et réductionnisme théorique ? », *Question(s) de management*, 2020/3, no 29, pp. 13-22.

[177] BAREL, Yvan (2019), « Le bonheur, simple mode managériale ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019/3-4, no 297-298, pp. 103-112.

[178] BAREL, Yvan (2019), « Le bonheur, simple mode managériale ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019/3-4, no 297-298, pp. 103-112.

mis en discussion et en visibilité. Autrement dit, un déficit d'écoute en interne pousserait à un excès d'écoute des solutions externes ».

L'appropriation des méthodes et la place accordée aux acteurs de terrain forment donc la pierre angulaire qui différencie une mode d'un mode de management mais qui explique également l'engouement pour la première au détriment du second.
Un processus d'innovation managériale est en effet une méthode coûteuse en temps, une ressource qui semble tout simplement ne plus exister en environnement VICA. Le temps long de l'appropriation sied mal à l'impératif d'urgence généralisé.
C'est également une méthode qui bouleverse profondément les relations sociales et nécessite pour les gestionnaires de « lâcher-prise » sur un certain nombre de prérogatives, désormais du ressort des opérationnels : les uns doivent déléguer une partie de leur pouvoir d'action que les autres sont appelés à assumer. Chacun doit adopter de nouveaux rôles et postures, loin de ceux qui leur sont traditionnellement dévolus. On assiste ainsi à un double processus de déstabilisation, autant personnelle qu'interpersonnelle.

C'est donc un processus complexe et fragile qui exige des compétences pointues pour être mené de manière sereine. Le mouton à 5 pattes doit allier une forte expertise en excellence opérationnelle et des connaissances approfondies en psycho-sociologie.
Enfin, c'est un processus qui implique de prendre des risques : la possibilité d'un échec est tout aussi valable pour les modes managériale mais totalement passée sous silence. Il est ainsi plus rassurant de copier-coller une méthode qui a déjà fait ses preuves ailleurs, et d'incriminer leurs géniteurs en cas d'échec, que d'être responsable des conséquences incertaines d'une approche inédite.
Ces facteurs expliquent les nombreux freins que rencontre le déploiement des innovations managériales et la préférence pour le suivi d'une mode, moins chronophage et exigeante, et qui finalement ne bouleverse pas le jeu d'acteurs traditionnels entre experts, gestionnaires et salariés et conforte chacune des parties prenantes dans son rôle habituel. Mais ce faisant, les entreprises se condamnent à reproduire éternellement le modèle mécaniste les empêchant de s'adapter aux enjeux d'un contexte profondément renouvelé. Face à ces forces immobilisantes, de nombreux facteurs contextuels poussent les entreprises à réellement bouleverser leurs pratiques managériales et organisationnelles et les contraignent de plus en plus à privilégier l'expérimentation de démarches innovantes au-delà des simples effets de modes.

2.5 Un nouveau contexte porteur ?

Si les nouvelles formes organisationnelles et managériales en émergence sur les dernières décennies suscitent un réel engouement, une généalogie plus poussée témoigne de l'amnésie quasi généralisée qui règne quant aux « innovations managériales ». Ces dernières sont souvent évaluées à l'aune de « l'état de l'art »[179] et la généalogie retracée souligne bien plus une continuité qui s'étale sur

[179] GILBERT Patrick. (1998). *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?*, Economica.

près de 2 siècles qu'une rupture récente. Damanpour définit plus précisément les innovations managériales comme « des innovations qui impactent le système social d'une organisation. Par système social nous entendons les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique »[180]. C'est effectivement un des enjeux clés soulevés précédemment mais force est de constater que cela fait des siècles que des penseurs et expérimentateurs travaillent à repenser le système social de l'entreprise, à commencer par le mouvement associationniste : depuis on ne cesse de réinventer la poudre, sans s'en lasser apparemment...
La définition que donne Rogers de l'innovation au sens large nous semble plus à même de comprendre le processus réellement à l'œuvre ces dernières années. Il définit ainsi une innovation comme « une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations »[181]. Cette définition « souligne que, plus que la radicalité intrinsèque de l'innovation managériale, c'est la perception des acteurs en contexte qui conditionne largement l'accueil qui lui est réservé »[182]. Ainsi ce ne serait pas tant les conceptions organisationnelles et managériales qui auraient profondément évolué ces dernières années que le regard que l'on porte sur elles. Comment expliquer cette évolution des représentations ? Quels facteurs en sont à l'origine ?

2.5.1 Le contexte socio-économique : VICA

Dans le cadre de leurs travaux sur les modes managériales, Boubakary et Zerbib ont interrogé 5 managers/dirigeants, 5 enseignants universitaires et 5 consultants sur les facteurs qui poussent à les adopter : les répondants ont évoqué l'environnement concurrentiel (33 %), la quête de légitimité (27 %), la recherche de performance accrue (20 %), le besoin d'introduire un changement dans l'entreprise (13 %), la simple imitation (7 %). Cette enquête démontre ainsi la faiblesse des interprétations en termes de conformisme mimétique et met au contraire l'accent sur la pression que fait peser l'environnement économique qui pousse les acteurs de l'entreprise « de plus en plus à rechercher des solutions miracles »[183].
On retrouve ici le fameux contexte VICA que nous avons évoqué à plusieurs reprises. Ce nouvel acronyme à la mode semble mettre en avant des évolutions inédites au niveau de l'environnement économique des entreprises marqué par :

- des variations violentes et soudaines (Volatil) ;

---

[180] DAMANPOUR Fariborz., EVAN William M. (1984). « Organizational innovation and performance : the problem of 'organizational lag' », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no 3, pp. 392-409.

[181] ROGERS, Everett. (1995). *Diffusion of innovations*, The Free Press, p 11.

[182] LE ROY, Frédéric, ROBERT Marc, GIOLIANI, Philippe (2013) « L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives », *Revue française de gestion*, 2013/6, no 235, pp. 77-90.

[183] BOUBAKARY, Ben, ZERBIB, Romain (2019), « Influence des modes managériales sur la culture d'entreprise : une approche exploratoire dans le contexte camerounais », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019/3-4, no 297-298, pp. 33-44

- des prédictions de plus en plus difficiles (Incertain) ;
- un fort niveau d'interdépendance (Complexe) ;
- une multitude d'interprétations possibles (Ambigu).

Cette conception de l'environnement économique est cependant loin d'être une nouveauté : on en trouve traces dès les années 60 avec le courant de la contingence organisationnelle mettant en évidence l'influence des facteurs externes sur la structure interne des entreprises. Dans cette veine, les travaux précurseurs de Burns et Stalker[184] ont parfaitement montré que la forme organisationnelle d'une entreprise dépend de l'incertitude et de la complexité de son environnement (technologies, marchés, etc.). A partir de l'analyse de vingt firmes industrielles variées en Grande-Bretagne, ces deux auteurs s'étonnent de la grande diversité des styles de gestion et vont distinguer deux types d'organisation :

- les structures mécanistes, adaptées à des environnements stables où les changements sont réguliers et de peu d'importance à chaque fois. Dans ces entreprises, le travail est rationalisé, spécialisé et standardisé ; la forme organisationnelle est donc centralisée et hiérarchisée, dans la droite ligne du modèle mécaniste ;
- les structures organiques, liées à des environnements instables marqués par des innovations de rupture importantes générant de l'incertitude. Ces organisations se doivent d'être flexibles, le travail y est donc faiblement spécialisé et standardisé pour pouvoir s'adapter aux aléas et la forme organisationnelle est beaucoup plus décentralisée pour que les décisions puissent se prendre là où se trouvent les compétences et l'action collective.

Dimensions de la structure	Mode mécaniste	Mode organique
Responsabilité de coordination des tâches	Responsable hiérarchique	Chaque individu
Degré de définition des responsabilités, tâches et pouvoir	Définition précise et formelle	Définition peu formelle
Interaction avec management	Relations hiérarchiques - verticales	Relations aussi bien latérales que verticales
Chaîne de commandement	Autorité hiérarchique	Consultation latérale
Dépositaires de la connaissance	Haute direction – sommet de la hiérarchie	Connaissance partagée et diffuse

Figure 26 : Modes de gestion mécanistes et organiques.

Une nouvelle fois, on ne peut qu'être étonné de la modernité du mode organique théorisé il y a 60 ans au regard de ce qu'on nomme abusivement aujourd'hui les « nouveaux » modes de management et d'organisation.
La seule différence, et de taille, est que ce mode organique est le seul qui est aujourd'hui considéré comme pertinent car l'environnement complexe qui lui est

[184] BURNS, Tom, STALKER, G.M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.

propre concerne non plus seulement les grosses industries de pointe mais l'ensemble des acteurs économiques et des secteurs d'activité (y compris les secteurs les plus traditionnels comme l'hôtellerie, les taxis ou la restauration qui ont été violemment disruptés par de nouveaux acteurs comme AirBnb et Uber). La multiplication des crises à partir du dernier quart du XXème siècle (économique, financière, écologique, sanitaire) alliée à la révolution numérique (voir partie 5.3) expliquent en grande partie la généralisation du contexte VICA à toutes les organisations.
La diversité des styles de gestion constatée par Burns et Stalker a ainsi laissé la place à une seule structure organisationnelle viable : celle des structures organiques...Ici encore, on n'est pas loin d'un nouveau *One Best Way*. A la différence que le caractère décentralisé du mode organique devrait tout au contraire permettre de développer une multitude de pratiques en fonction de l'ADN propre à chaque entreprise. A condition de ne pas se contenter de copier-coller des méthodes toutes faites, conceptualisées ailleurs et devenues à la mode...

2.5.2 Le contexte socio-culturel : la génération Z

Pour expliquer ce nouvel engouement pour des modes de management et d'organisation alternatifs, le discours ambiant met aussi en avant la génération Z qui serait avide d'un nouveau rapport au travail et à l'entreprise. Ce concept reste cependant très flou. Les enquêtes menées par Dalmas[185] sur les aspirations réelles (et non supposées) de cette nouvelle génération nous permettent d'y voir un peu plus clair. Il distingue ainsi 4 aspirations qui la caractérisent :

- l'importance des relations de travail fondées sur l'équité, le respect et la confiance ;
- la possibilité de réaliser un travail de qualité porteur de valeur au sens large ;
- la volonté de travailler collectivement de manière collaborative ;
- l'attrait pour l'action et l'innovation et donc une certaine forme de prise de risque.

Certes, ces caractéristiques résonnent fortement avec les discours sur les « nouveaux » modes de management et d'organisation. On peut cependant s'interroger sur ce qui distingue fondamentalement ces aspirations de celles portées par la génération Y ou encore, avant elle, de la fameuse génération 68. Ici encore, n'était-il pas question d'innover, de prendre des risques, de briser les carcans sclérosants et les relations traditionnelles en entreprise pour faire du travail un vecteur d'épanouissement personnel et collectif ? 68 semble bien marquer la rupture d'origine avec pour la première fois une génération ultra éduquée et donc capable de penser dans l'organisation mais également de penser l'organisation en elle-même[186], encourageant à faire évoluer drastiquement les pratiques de gestion mécanistes.

---

[185] DALMAS, Michel (2019), « Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2019/60, vol. XXV, pp. 97-116.

[186] LOUART, Pierre (1996). « L'apparente révolution des formes organisationnelles ». Revue française de gestion, n°107

Au final, depuis 60 ans, les salariés ne cessent de répéter qu'ils n'aspirent qu'à une chose : réaliser dans de bonnes conditions un travail de qualité qui fait sens pour eux et pour la société. Bref, rien de neuf sous le soleil de ce côté-là.
Les 2 prochains facteurs analysés (socio-technique et épistémologique) ont en revanche un impact bien plus important et permettent de mieux comprendre cet environnement VICA qui contraint les entreprises à innover dans leur formes organisationnelles et leurs modes de management. Nous nous permettons donc d'y accorder une place plus importante dans le cadre de ce rapport.

2.5.3 Le contexte socio-technique : les NTIC[187]

Les technologies de l'information et de la communication ne sont pas, elles non plus, une nouveauté mais connaissent en revanche une évolution continue depuis leur apparition qui participe à façonner notre société en profondeur. En adoptant une posture généalogique large, on situe leur émergence en -3300 avec l'invention de l'écriture. Les technologies qui nous intéressent dans le cadre de ce nouveau contexte global incitant les entreprises à innover sont spécifiquement celles qui sont (encore une fois) qualifiées de « nouvelles ». Leur apparition n'est cependant pas récente puisqu'elle remonte à la naissance de l'informatique au cours de la seconde guerre mondiale, avec les travaux de l'anglais Alan Turing (1921 - 1954) et de l'américain John Von Neumann (1903 – 1957).
Le développement de ces nouvelles technologies basées sur le traitement de l'information et bientôt sur les échanges communicationnels vont s'accompagner d'un imaginaire utopique particulier, propice à renouveler notre conception des phénomènes organisationnels.

- **Des utopies à la dystopie numérique :**

La première techno-utopie émerge dès la naissance de l'informatique, dans les années 40, avec la « cybernétique » de Norbert Wiener (1894-1964). Alors que les grands calculateurs laissent place aux premiers ordinateurs, cette nouvelle discipline propose de placer l'information au cœur des processus d'organisation et de régulation. Le terme de « cybernétique » s'inspire en effet du grec kubernêtikê, qui signifie « gouvernail » et plus largement « gouverner » : la clé de cette nouvelle science du gouvernement se trouve précisément dans l'information, pierre angulaire d'une société transparente, rationnelle et juste grâce à la libre circulation des données permises par les technologies de gestion de l'information. Wiener nous propose finalement une société décentralisée capable de s'autoréguler grâce aux NTIC188 à la fois « plus ''égalitaire'', plus ''démocratique''

[187] Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Cette appellation qui a encore cours dans le monde académique a été remplacée dans les entreprises par celui de technologies digitales ou numériques. Nous conservons toutefois l'appellation originelle qui tracent une continuité avec les technologies de l'information et de la communication antérieures (dont les premières ont émergé en -3300 avec l'invention de l'écriture en Mésopotamie) afin de donner une nouvelle fois une certaine consistance historique à nos travaux.

[188] BRETON, Philippe (2000). *Le culte d'Internet*. Éditions La Découverte

et plus ''prospère'' »[189], une nécessité dans le contexte de l'après-guerre fortement marqué par la barbarie nazie. La cybernétique va donc connaître un fort engouement et continue encore aujourd'hui d'influencer profondément notre conception des technologies informatiques. L'idéal cybernétique se retrouve en effet mot pour mot des décennies plus tard, en 2003, lors du Sommet Mondial de la Société de l'Information (SMSI) de Genève où les NTIC sont présentées comme « propice[s] à l'instauration d'un monde plus pacifique, plus juste et plus prospère »[190].
Dans la décennie suivante, les premières expérimentations d'ordinateur en réseau émergent avec le projet militaire ARPANET dont le développement sera confié aux universitaires de la Côte Ouest américaine. Le premier réseau opérationnel développé en 1969 réunira ainsi l'Université de Californie à Los Angeles (UCLA), l'institut de recherche de Stanford (où sera développé des décennies plus tard Google), l'Université de Californie à Santa Barbara et l'Université de l'Utah. Ce lieu de naissance n'est pas anodin à plusieurs égards :

- le milieu universitaire est tout d'abord marqué par une culture particulière fondée sur l'excellence, l'innovation, la coopération et la méritocratie. L'une des caractéristiques fortes de ce groupe social est de se définir comme une communauté d'experts qui se reconnaissent comme des égaux, des pairs ;
- la côte Ouest américaine est par ailleurs marquée à cette époque par un fort mouvement contre-culturel qui remet drastiquement en cause les codes sociaux en vigueur, notamment avec la génération hippie (la version américaine de notre génération 68), et dont les aspirations anticonformistes et anti-autoritaires interrogent le reste de la société.

De ce cocktail détonant va naître un imaginaire technique des plus utopiques, aux antipodes du projet militaire initial. En effet, « les pères fondateurs d'Internet n'imaginaient pas seulement un réseau de coopération et d'échange entre les machines et entre les hommes, mais aussi l'accès à un savoir universel »[191]. Pour ce faire, ils vont orienter l'architecture du réseau vers une logique de décentralisation et d'auto-organisation maximale, des caractéristiques qui assureront la suprématie du réseau américain sur le Minitel français beaucoup plus centralisé. On retrouve ici parfaitement l'opposition entre le modèle mécaniste et les nouvelles modes de management et d'organisation, transposée au système informatique.

Du fait de ces caractéristiques auto-organisationnelles, ces nouvelles technologies vont se diffuser rapidement dans la société, par le truchement d'un segment social particulier dans un 1er temps : celui des « hackers ». Ce terme est de nos jours l'objet de multiples incompréhensions l'assimilant à la figure du pirate. Si « to hack into » signifie effectivement « entrer par effraction », le terme argotique « hack » renvoie plus globalement au fait de « bidouiller » pour résoudre un problème de manière ingénieuse sans nécessairement passer par les procédures conventionnelles. Appliqué aux nouvelles technologies, ce terme désigne les « petits génies de l'informatique » capables de créer ou modifier un ordinateur

---

[189] BRETON, Philippe, PROULX, Serge (2002). *L'explosion de la communication, à l'aube du XXIe siècle*. La Découverte

[190] Déclaration de principes du SMSI de Genève. Retranscrite dans MATHIEN, Michel (2005). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruylant.

[191] FLICHY, Patrice (2001). *L'imaginaire d'Internet.* La découverte

(hardware) ou un programme (software) avec virtuose. Ils vont ainsi rapidement s'emparer des premiers ordinateurs en kit (dont l'Altair 8800 commercialisé dès 1975) et développer des programmes pour les mettre en communication. Parallèlement aux universitaires, ils lancent leurs propres forums : le Computer Bulletin Board System en 1978, Usenet en 1979 et Fidonet en 1983.
Ce segment social est lui aussi marqué par une culture particulière, très proche de celle des universitaires : la réputation basée sur la reconnaissance de compétences pointues par les pairs est essentielle. Mais à la différence des universitaires, ils se veulent autonomes quant aux institutions ou entreprises. Ils peuvent être étudiant ou salarié mais leur activité informatique se fait au service de la communauté des hackers - souvent de manière bénévole - et avant tout par plaisir - l'activité informatique n'étant pas perçue comme un travail mais comme un hobby voire souvent comme une passion obsessionnelle. Leur idéologie est ainsi fortement imprégnée par la valeur de liberté : liberté de créer, de s'approprier toute la connaissance disponible et de la redistribuer. L'« éthique hacker » (Himanen, 2001) participe ainsi d'une profonde transformation du rapport au travail et à l'organisation.

A partir des années 80, le réseau commence à se diffuser dans la société civile via les forums développés par les hackers. Cette diffusion reste cependant réservée aux personnes aguerries en informatique qui sont encore peu nombreuses. Les chercheurs continueront à œuvrer pour faciliter l'appropriation du réseau, notamment Tim Berners-Lee qui au début des années 1990 mettra au point le langage HTML, le protocole HTTP et l'URL facilitant le partage et la localisation des informations. C'est la naissance du World Wide Web.

Avec la diffusion du réseau, les années 1990 voient l'arrivée d'un nouvel acteur : celui des entrepreneurs, notamment ceux de la Silicon Valley dont la culture est à l'origine relativement proche de celle des hackers : ils sont avant tout animé par l'innovation, l'audace et le travail obsessionnel, bien plus que par l'argent. A la fin de la décennie cependant, un basculement s'opère avec la naissance de la « net économie », expression qui renvoie à l'envolée des valeurs boursières des entreprises du numérique et à la croissance de l'économie américaine impulsée par les NTIC (là où les autres pays étaient en stagnation). Une logique qui démontrera ses limites avec l'éclatement de la bulle Internet en mars 2000 mais dont on ne semble pas avoir tiré tous les enseignements.

A partir des années 2000, les technologies numériques vont osciller entre ces 2 pôles : celui de la financiarisation à outrance et celui d'un projet social alternatif tourné vers la décentralisation. Ce dernier sera ravivé par l'arrivée du Web 2.0, dit aussi web participatif, qui renvoie à de nouvelles interfaces permettant aux internautes ayant peu de connaissances techniques de créer malgré tout leur propre contenu numérique (blogs, wikis puis réseaux sociaux).

L'imaginaire disruptif des technologies numériques recoupent ainsi en de nombreux points les nouveaux modes de management et d'organisation précédemment définis : décentralisation, auto-organisation, collaboration, motivation intrinsèque et raison d'être extra-économique sont quelques-uns de leurs points communs. Certains perçoivent ainsi avec la diffusion du numérique l'inéluctable développement « de nouveaux modèles forts de production, modèles

qui prennent davantage appui sur le groupe, la collaboration et l'auto-organisation que sur la hiérarchie et l'autorité »[192].
Le déploiement des NTIC dans la société accompagnent ainsi celui des nouveaux modes de management et d'organisation et leur donnent une inscription matérielle, dessinant ainsi un nouvel et harmonieux régime socio-technique.
Pour autant, ici encore, ce n'est pas le monde des bisounours et les discours idylliques semblent avoir laissé la place à des discours dystopiques depuis les années 2010. A la vision technophile enchantée des débuts de l'informatique et d'internet a ainsi succédé la désillusion de voir les intérêts financiers s'emparer de la « net-économie » au profit de quelques géants du numérique. Comme le remarque Marc Chevallier, « loin de favoriser une ''désintermédiation'' générale comme on le pensait souvent, Internet a surtout favorisé l'émergence de nouveaux intermédiaires géants, comme Google par exemple »[193]. Plus encore, c'est désormais une vision technophobe alarmiste qui domine et qui associe les nouvelles technologies à la centralisation excessive du pouvoir (économique, technologique voire politique) dans les mains des GAFAM, la surveillance généralisée, la destruction du lien social et de la démocratie...et tout ceci avec notre consentement et même avec notre concours. On semble cette fois-ci être passé du monde des bisounours à celui de 1984...

Au-delà des discours, qu'ils soient utopistes ou alarmistes, il convient de s'intéresser aux pratiques qui se développent réellement avec les NTIC pour apprécier de manière plus nuancée la manière dont ces technologies impactent concrètement les modes organisationnels et managériaux.

- **L'exemple du télétravail[194] :**

Le ministère de l'Économie français définit le télétravail comme « une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication »[195]. Le télétravail ne se définit donc pas seulement comme une activité hors site mais également comme une pratique de travail qui s'appuie nécessairement sur les NTIC.

---

[192] TAPSCOTT, Don, WILLIAMS, Anthony (2007). *Wikinomics, Wikipédia, Linux, Youtube…Comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie*. Pearson Village Mondial

[193] CHEVALLIER, Marc (2006). « Quand Internet bouscule les marchés, Internet réinvente le commerce », *Alternatives Economiques,* no 248.

[194] Cette partie condense une grande partie des constats relatés dans l'ouvrage CANIVENC, Suzy, CAHIER, Marie-Laure (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Presses des Mines.

[195] https://www.economie.gouv.fr/entreprises/teletravail#

Cette pratique a longtemps été boudée en France où l'on ne comptait que 3 % à 15 %[196] de la population active en télétravail en 2017 (les différences statistiques sont liées au caractère flou du télétravail à cette époque : peu formalisé, souvent occasionnel ou pratiqué par les cadres en débordement sur le soir ou le week-end). La France, classé par l'OCDE dans les « pays à la traîne et dubitatifs » (voir figure 26), accusait alors un certain retard attribué à deux facteurs : une plus faible digitalisation des entreprises, mais surtout « une spécificité culturelle du management français qui voit dans le télétravail un risque possible de diminution de l'implication et de la loyauté du salarié »[197].

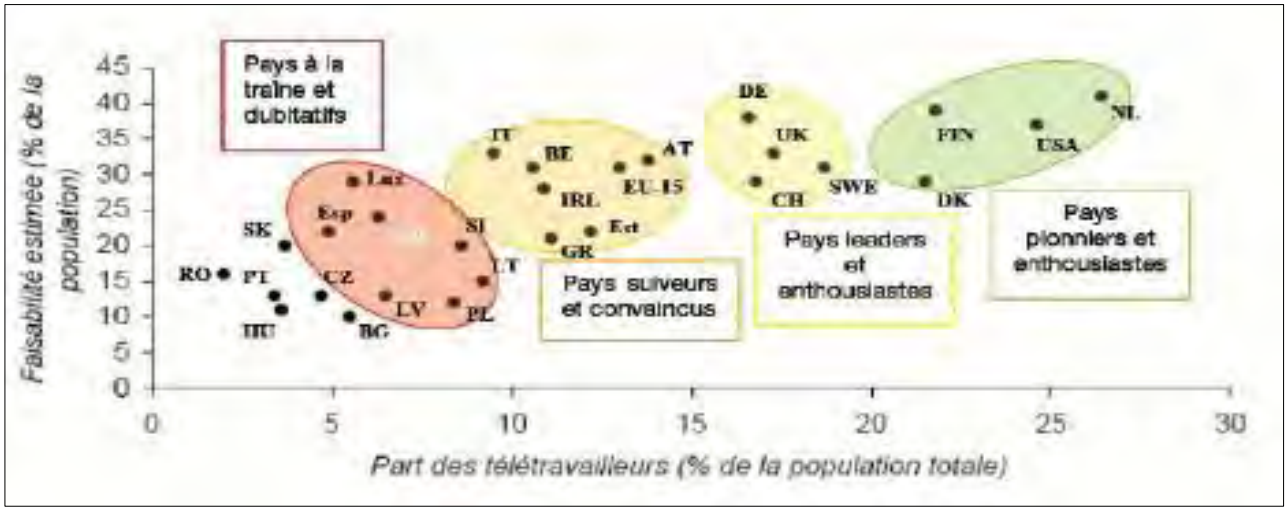

Figure 27 : Pratiques de télétravail dans les pays de l'OCDE au début des années 2000. La France (en blanc) est classée dans les « pays à la traîne et dubitatifs ». Source : Centre d'analyse stratégique (2009). Le développement du télétravail dans la société.

- <u>Une nouvelle forme d'organisation du travail nécessitant un nouveau mode de management :</u>

Ainsi, le management traditionnel français reposant sur le modèle mécaniste sied mal à cette nouvelle forme d'organisation du travail et a rapidement été identifié comme un frein à son développement. Il se caractérise en effet par un fort contrôle qui se manifeste sous une forme assez peu subtile : le contrôle s'exerce via la présence physique, permettant un micro-management « à vue » qui assurerait l'implication des salariés dans leur travail (même s'il est admis aujourd'hui que ce type de management favorise directement le désinvestissement). Scaillerez et Tremblay constatent ainsi que dans les pays du centre et du sud de l'Europe, comme en France ou en Italie, « on part du principe qu'on ne manage bien son équipe que de près »[198].

---

[196] Part de la population active travaillant à distance au moins une fois par semaine de manière formelle. Source : HALLEPEE S., MAUROUX A. , « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses,* no 051, 4 novembre 2019.

[197] FERNANDEZ, Valérie. (2016), « Le télétravail, remède à l'éparpillement », *Sciences Humaines*, vol. 286, novembre 2016, pp. 42-43.

[198] SCAILLEREZ Arnaud, TREMBLAY Diane-Gabrielle, DEMERS. (2016), « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail :

Au contraire, le télétravail nécessite d'être capable « de déléguer et d'adopter une gestion décentralisée du travail »[199] en accord avec les nouveaux modes de management et d'organisation. Pour autant, il ne s'agit pas d'éliminer le management. Bien au contraire même, il s'agirait de « plus » manager, sans que cela n'entraîne pour autant plus de contrôle : « le leader d'équipes virtuelles ne fait pas autre chose qu'un leader classique, il doit seulement le faire avec plus d'intensité : plus d'anticipation du travail à faire, plus de structuration des responsabilités, plus de formalisation dans la distribution des tâches, plus de points d'avancement, plus de communication, plus d'encouragements, plus de reconnaissance, etc. »[200].

Le télétravail appelle donc moins la fin du management qu'une nouvelle forme de management, précisément celle qui tente désespérément de s'inscrire dans les pratiques depuis deux siècles et qui encourage les leaders à passer de la prescription et du contrôle à l'animation et au soutien. Ce soutien prend principalement deux formes[201] :

- professionnel : ressources nécessaires (équipements, budgets, temps, documentation, formations, rituels de coordination), organisation du travail claire, management sur les résultats et non sur les tâches impliquant des objectifs et des indicateurs de performance précis, des feedbacks réguliers et stimulants ;
- psycho-affectif : écoute, ouverture d'esprit, empathie, respect, reconnaissance et confiance, bienveillance et exigence.

On retrouve ici trace des travaux de Blake et Mouton distinguant les leaders orientés sur les tâches et ceux orientés sur les personnes : le e-manager doit combiner les deux ! Une association que l'on retrouve plus récemment dans les travaux de Franck et Patrick sur le manager à distance qui doit allier « des compétences d'encadrement fondées à la fois sur du "lien froid" (formuler des objectifs, définir des règles…) et sur du "lien chaud" (écoute de l'équipe, soutien moral, attention au développement des collaborateurs…) »[202].

Au final, le télétravail implique tout à la fois de structurer les processus organisationnels tout en assouplissant les modes de management. « Or, la tendance actuelle est en France plutôt inverse : un management très présent et qui se veut strict mais des processus organisationnels et communicationnels

analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, no 1, pp. 21-31.

[199] VAYRE, Emilie (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail humain*, vol. 82, no 1, pp. 1-39.

[200] CHEVRIER, Sylvie., « Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/2, no 14, p. 35-50.

[201] TREMBLAY, Diane-Gabrielle, DEMERS, Geneviève. (2020), « Télétravail, enjeux et défis », *TELUQ.*

[202] FRANCK, Emmanuelle et GILBERT, Patrick (2007). « Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle », *Marché et organisations*, vol. 4, no. 2, pp. 167-188.

flous »[203]. C'est donc une vraie révolution paradigmatique pour le management français.

- La révolution 2020 ?

La crise sanitaire occasionnée par la pandémie de Covid-19 va amener au télétravail une large partie de la population, à laquelle on avait pendant longtemps refusé cette « faveur ». Le télétravail expérimenté sur les années 2020 et 2021 n'est cependant pas à confondre avec une pratique normale : subi, à temps plein, non préparé et mené dans un contexte anxiogène où toute activité sociale et de loisirs étaient interdites, le télétravail « sanitaire » a accumulé les désavantages et a occasionné un fort développement des risques psycho-sociaux, notamment chez certaines catégories (jeunes, femmes, managers[204]).
Pour autant, les salariés français continuent de témoigner d'une forte appétence pour cette forme d'organisation du travail : ils étaient 73 % en 2012[205], 85 % en 2017[206] et malgré une première expérimentation en mode très dégradé, ils restaient 75 %[207] à le plébisciter fin 2020.

Au-delà de confirmer l'engouement des salariés, cette expérimentation a également permis de faire bouger les représentations chez les DRH et dirigeants, désormais beaucoup plus ouverts sur cette question - même si l'on constate un profond clivage entre les grandes entreprises et les PME, qui y restent majoritairement réticentes[208]. Alors que pendant longtemps le télétravail s'apparentait plus pour ces acteurs à la télé qu'au travail, les résultats en termes de productivité sont souvent restés stables, voire même se sont accrus dans certaines secteurs d'activité (c'est cependant un point de débat qui est loin d'être tranché puisque la différence de productivité liée au télétravail oscillerait entre -20 % et +30 % selon les études). L'origine de ces gains de productivité pose cependant problème : ils semblent liés à un surtravail grâce au temps économisé dans les transports qui est souvent reporté sur l'activité professionnelle permettant ainsi des journées de travail plus longues avec par ailleurs des pauses plus rares

---

[203] CANIVENC, Suzy, CAHIER, Marie-Laure (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Presses des Mines, p 151.

[204] Baromètre T4 Empreinte Humaine Opinionway, « État psychologique, RPS et épuisement des salariés français », décembre 2020

[205] DAMON Julien. (2014), « La démobilité : travailler, vivre autrement », *In* REYNIE D. (éd.), *Innovation politique,* 2014, pp. 247-275.

[206] DORTIER Jean-François (2017)., « Travailler chez soi, une révolution tranquille », *In* DORTIER J.-F, *Travail, guide de survie,* Ed. Sciences Humaines, pp. 102-107.

[207] Sondage de l'Institut Yougov pour Capital réalisée auprès de 1.043 personnes représentatives de la population nationale française âgée de 18 ans et plus, du 8 au 9 septembre 2020. *Cité In* DECLAIRIEUX, B., « Télétravail : ce que veulent les Français », *Capital*, 1er octobre 2020.

[208] Baromètre de l'institut Viavoice pour L'Exploratoire Sopra Steria Next, Les Echos et Radio classique. *Cité in* Calignon, Guillaume, « Covid : une nouvelle fracture se creuse entre les entreprises sur le télétravail », *Les Échos*, 8 avril 2021.

et plus courtes[209]. Ainsi, une étude américaine, conduite par des chercheurs de Harvard et de la New York University, a analysé les e-mails et agendas professionnels partagés de 3,1 millions d'employés aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient sur une période de seize semaines, dont celles du confinement ; elle révèle ainsi que le temps d'activité a augmenté de +48,5 minutes par jour[210], soit environ 4 heures par semaine.

Les managers quant à eux témoignent d'un moindre engouement : s'ils étaient 55 % à être favorables au télétravail en 2018, ils n'étaient plus que 50 % en 2020 et 25 % se déclaraient ouvertement défavorables à la fin de l'année[211]. Comment expliquer ce revirement à l'inverse de la tendance générale ? L'une des explications se trouverait précisément dans le profond bouleversement managérial qu'implique le travail à distance, auquel les managers n'ont pas du tout été préparés du fait de l'urgence avec laquelle cette pratique a été mise en place au printemps 2020. Alors qu'ils ont été en première ligne pour gérer les incohérences organisationnelles générées par cette situation de crise, les managers français n'ont guère été accompagnés pour assumer leur nouveau rôle. Ainsi, seuls 7 % des 154 dirigeants interrogés par une enquête de Malakoff Humanis[212] ont proposé un accompagnement ou une formation aux managers qui encadrent des salariés en télétravail en 2020.
A cet égard, il semble que les 3 déconfinements successifs qui se sont étalés jusqu'au printemps 2021 n'aient guère été mobilisés pour améliorer les pratiques et comprendre les évolutions nécessaires à cette nouvelle forme d'organisation du travail. Pour beaucoup d'entreprises, le télétravail a souvent consisté à transposer les routines propres au travail sur site dans le monde virtuel (en remplaçant les échanges en face-à-face par des tunnels de visioconférence éreintants[213]), en attendant que la crise sanitaire se termine.
Au final, l'expérimentation inédite menée en 2020 restera caractérisée par l'amateurisme : les process organisationnels ont peu évolué et la poursuite de l'activité économique a fortement reposé sur les épaules des salariés et des managers de proximité qui en sont ressortis exténués. C'était pourtant l'occasion rêvée de développer ces fameux « nouveaux modes de management » dont on ne cesse de nous rebattre les oreilles et sans lesquelles le télétravail ne peut se faire dans de bonnes conditions, autant porteuses de performances pour l'entreprise que de qualité de vie au et hors travail pour les salariés.
Mais force est de constater que la crise sanitaire de 2020-2021 n'a fait que révéler les pratiques existantes plutôt qu'elle ne les a révolutionnées. Comme on le voit, si les nouveaux modes de management sont nécessaires à un télétravail de qualité, ce n'est pas pour autant les NTIC qui l'imposeront d'elles-mêmes, comme si ces

---

[209] VAYRE, Emilie (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail humain*, vol. 82, no 1, pp. 1-39.

[210] DEFILIPPIS E., IMPINK S.-M., SINGELL M., POLZER J.-T., SADUN R., « Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work », Working paper, *National Bureau of Economic Research*, July 2020.

[211] Malakoff Humanis, « Baromètre annuel télétravail 2021 », février 2021

[212] Malakoff Humanis, « La santé au travail à l'épreuve du Covid », 13 octobre 2020

[213] BAILENSON, Jeremy. (2021), «Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue », *Technology, Mind, and Behavior*, vol. 2, no 1, 23 février

technologies étaient dotées de pouvoirs organisationnels intrinsèques miraculeux. Comme pour l'agilité, il ne se passera pas grande chose si les cultures organisationnelles et managériales ne bougent pas.

- <u>L'occasion de remettre en cause certains préjugés organisationnels :</u>

Aujourd'hui, alors que la population se fait largement vacciner et que beaucoup espèrent y voir la fin de la crise sanitaire, le télétravail semble faire l'objet d'une forte remise en question : si beaucoup sont conscients qu'il sera difficile de revenir au 100 % présentiel, le 100 % distanciel n'est clairement plus envisagé et les entreprises se préparent à un mode « hybride », terme flou que pour le moment peu de gens font l'effort de traduire en pratiques concrètes[214] : qui reviendra quand et pour faire quoi ?
A écouter les salariés, le retour sur site ne se justifierait que pour des raisons relationnelles et symboliques :

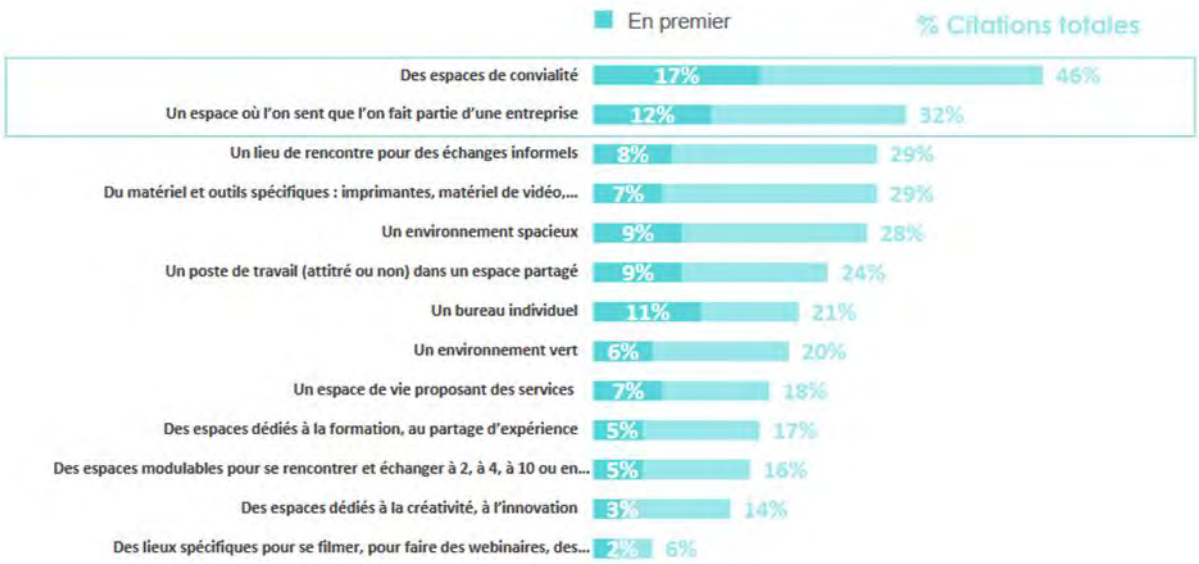

Figure 28 : Ce qu'attendent les salariés du travail sur site. Source : Baromètre annuel télétravail 2021 de Malakoff Humanis, février 2021.

Le retour au bureau permettrait ainsi avant tout de retrouver une forme de proximité (tant avec ses collègues qu'avec son organisation) qu'on aurait perdu avec le travail à distance. Pour autant, la distance n'est pas forcément incompatible avec la proximité. Pour expliquer ce paradoxe, il est nécessaire de distinguer la distance physique de la distance psychologique. On assiste ainsi « depuis le début des années 1970 à une remise en question des conceptions classiques des groupes sociaux impliquant nécessairement la coprésence et la proximité spatiale entre les membres » au profit d'une conception « sociocognitive du groupe »[215]. En effet, être proche physiquement n'assure pas d'être automatiquement proche émotionnellement. Une voisine exécrable en est souvent la preuve et il en est de

[214] On peut ici citer comme exception l'article d'AUTISSIER, David (2021). « Day-in : la nécessaire scénarisation des jours en présentiel dans les entreprises ». *Forbes*.

[215] MICHINOV, Estelle. (2008). « La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale », *Le travail humain*, vol. 71, no 1, pp. 1-21.

même dans le monde de l'entreprise : « les salariés interrogés précisent que la présence au quotidien dans une équipe ne détermine pas la qualité des interactions. Le manque de temps ou la focalisation sur la tâche de travail n'autorisent pas toujours l'échange d'informations informelles, personnelles ». En contre-point, la distance physique n'implique pas nécessairement la distance émotionnelle et donc la perte du lien social. Halpern va même plus loin en affirmant que la distance temporelle et géographique pourrait paradoxalement favoriser le développement d'une forme de proximité, « comme s'il s'agissait de compenser les unes par l'autre[216] ». De nombreuses enquêtes menées tout au long de l'année 2020 semblent le confirmer : les personnes télétravaillant à 100 % ont estimé dans leur grande majorité être bien entourées (88 %) et maintenir un lien avec leur entreprise (77 %), des sentiments souvent plus forts que ceux exprimés par des personnes travaillant entièrement sur site[217]. Plus encore, durant le premier confinement, « 52 % des personnes interrogées ont constaté une amélioration de la collaboration… »[218] et à l'été 2020, 72 % des salariés français estimaient que leurs relations avec leurs collègues s'étaient améliorées[219].
S'il a été beaucoup question du sentiment de solitude et d'isolement durant cette pandémie, le télétravail est loin d'en être le seul responsable : l'interdiction des activités relationnelles, qu'elles soient familiales, amicales, culturelles ou sportives, a fortement pesé dans la balance et les relations de travail ne sont qu'un segment supplémentaire de cette panoplie sociale.

Pour les entreprises en revanche, c'est bien plus les questions de coopération et de collaboration qui sont au centre des préoccupations (à contre-courant complet des salariés qui placent cet aspect parmi les dernières raisons de revenir au bureau), et à travers elles l'enjeu de la performance.
Les chercheurs Nicholas Bloom[220] et Carl Benedikt Frey[221] ont ainsi rapidement alerté sur un risque de décélération de l'innovation menaçant la croissance économique du fait du télétravail. Une inquiétude confirmée par une étude

---

[216] HALPERN G. (2021), « Covid, visio, télétravail, distance et tutoiement généralisé », *Les Échos*, 20 février 2021.

[217] *Cité in* RICHER, Martin (2021), « La sociabilité du travail à distance », *Entreprise & Carrières*, no153, février 2021

[218] VERIZON, « Recreating Work as a Blend of Virtual and Physical Experiences », *Harvard Business Review Analytic Service*, 2020. Sondage réalisé auprès de 1080 répondants.

[219] Étude Vanson Bourne pour Vmware, « The New Remote Work Era : Trends in the Distributed Workforce », 2020. Enquête menée auprès de 1850 responsables RH, informatiques et dirigeants dans 12 payes (Allemagne, Arabie Saoudite, Émirats arabes unis, Espagne, France, Italie, Norvège, Pays-bas, Russie, Pologne, Royaume-Uni, Suède) de juin à juillet 2020.

[220] Cité dans DUPORT, Philippe (2020)., « Télétravail : bon pour la productivité, moins pour la créativité, selon plusieurs études », *Franceinfo*, 30 novembre 2020.

[221] FREY, Carl Benedikt, « The great deceleration », *MIT Sloan Management Review*, 8 juillet 2020.

israélienne[222] portant sur 200 start-up locales révélant que pour 79 % d'entre elles, le travail d'équipe et l'innovation sont négativement impactés par cette nouvelle forme d'organisation du travail.
Mais ici encore, il ne semble pas que ces inquiétudes soient scientifiquement fondées, bien au contraire. En 2009, une étude mondiale a été menée sur ces aspects auprès de 80 équipes de développement de logiciels réparties dans 28 laboratoires du monde entier. Avec des résultats qui contrastent quant aux idées préconçues qui entachent encore les phénomènes de collaboration et de coopération au travail : cette étude a en effet établi que des équipes situées dans un même bâtiment mais à des étages différents étaient moins efficaces et efficientes que des équipes dispersées sur une même ville, un même pays et un même continent. Les équipes colocalisées à un même étage ne faisaient guère mieux.

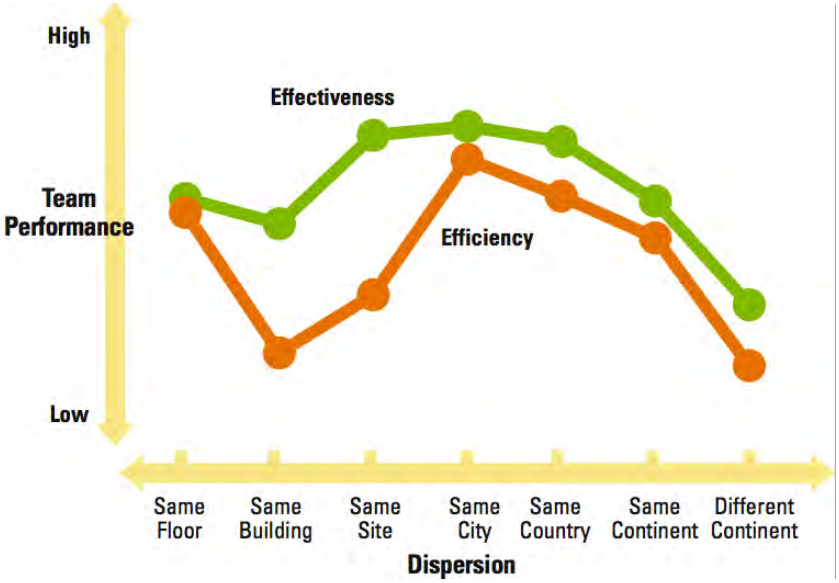

Figure 29 : Performance des équipes de travail en fonction de leur localisation. SIEDBRAT F., HOEGL M., Ernst H. (2009), « How to manage virutal team », MIT Sloan Management Review, 1er juillet 2009.

Ce constat semble corroboré par une enquête menée fin 2020 révélant que 25 % des managers trouvaient que la créativité était plutôt en augmentation depuis que leur équipe télétravaillait, tandis que 54 % des télétravailleurs affirmaient avoir le sentiment d'une plus grande capacité d'innovation à distance[223].
Ce constat une nouvelle fois contre-intuitif trouve une explication simple : les équipes situées à un même étage ou dans un même bâtiment sous-estiment souvent les obstacles à la communication et à la collaboration, comme si la coprésence impliquait nécessairement une harmonieuse coopération créative. Au contraire, les équipes dispersées sont beaucoup plus attentives à ces obstacles et travaillent leur processus (organisationnels et socio-affectifs) de façon à y remédier malgré la distance physique.
Bref, la coopération ne s'opère pas de manière magique par la simple présence physique et nécessite, quelle que soit la localisation des travailleurs, d'être

[222] Cité dans DUPORT, Philippe (2020)., « Télétravail : bon pour la productivité, moins pour la créativité, selon plusieurs études », *Franceinfo*, 30 novembre 2020.

[223] Malakoff Humanis, « *Baromètre annuel télétravail 2021* », février 2021

réfléchie. Comme le conclut le rapport du CIPD qui s'appuie sur cette même étude mondiale, « l'innovation dépend de relations de qualité et d'un bon partage des connaissances. Les employeurs feraient peut-être mieux de se concentrer sur ceux-ci plutôt que sur les endroits où les gens travaillent »[224].
Mais cette étude mondiale va encore plus loin et souligne que la distance peut dans un certain sens soutenir l'innovation et la créativité en permettant de rassembler une diversité d'expertises et une hétérogénéité culturelle propice à multiplier les points de vue. L'encyclopédie Wikipédia ou les communautés de logiciels libres[225] nous l'ont d'ailleurs prouvé depuis longtemps.
Certaines entreprises commencent à se rendre compte de l'étendue du pool de talents qu'elles peuvent recruter grâce à un télétravail qui les affranchirait de toutes contraintes spatiales. Mais là encore, la frilosité semble l'emporter sur l'audace dans la majorité des entreprises.

Les freins organisationnels et managériaux restent donc nombreux avant que le télétravail n'exprime tout son potentiel en termes d'organisation et de management et ne fasse advenir les nouveaux « modes » tant attendus.
Cette expérience inédite de télétravail « sanitaire », certes chaotique à bien des égards, semble confirmer les travaux de Damanpour selon lesquels ce ne sont pas les innovations techniques qui génèrent les innovations managériales mais bien l'inverse : « les innovations managériales sont de nature à créer les conditions (la culture, la créativité, l'apprentissage) nécessaires au changement technologique »[226].

Les nouvelles technologies participent ainsi à forger un imaginaire utopique parfaitement aligné avec les discours sur les nouveaux modes d'organisation et de management. Pour autant, au-delà de ce simple niveau discursif, force est de constater que leur impact sur les pratiques reste pour le moment très limité. Si les NTIC sont unanimement reconnues comme potentiellement porteuses de bouleversements organisationnels majeurs, les pratiques peinent à se renouveler en profondeur et restent prisonnières de préjugés où le travail sur site selon les conceptions héritées du modèle mécaniste continuent d'être perçues comme la modalité la plus efficiente, freinant ainsi le développement des nouveaux modes de management et d'organisation tout comme celui des organisations étendues.
Il existe cependant un autre champ de forces (pour reprendre la terminologie de Lewin) qui vient profondément bousculer nos représentations et qui pourrait finir par imprégner nos pratiques.

---

[224] CIPD, *Working from home, assessing the evidence after lockdown*, septembre 2020

[225] SANGUINETTI-TOUDOIRE, Véronique, CHAUVET, Vincent, GOUDARZI, Kiane (2020), « Covid-19, inspirons-nous de l'*Open Source* pour manager les activités collaboratives à distance », *Revue française de gestion*, 2020/8, no 293, pp. 161-170. ; FALLERY, Bernard (2016), « Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique », *Management & Avenir*, 2016/8, no 90, pp. 127-150.

[226] BOCQUET, Rachel, DUBOULOZ, Sandra (2016), « *Fariborz Damanpour*. De l'innovation dans les organisations à l'innovation managériale », BURGER-HELMCHEN, HUSSLER, COHENDET. Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité. Editions EMS, 2016, pp. 263-281 (citation p 275)

2.5.4 Le contexte épistémologique : la pensée complexe

La civilisation occidentale connaîtrait en effet une profonde révolution paradigmatique qui participe directement à bouleverser les conceptions organisationnelles et managériales.

Thomas Kuhn définit la notion de paradigme comme « l'ensemble des croyances, des valeurs et des techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné »[227]. Un paradigme a donc un impact global : les postulats sur lesquels il repose « contrôlent et commandent la conception, la formation et l'organisation des théories scientifiques » mais influent plus largement l'ensemble de « l'infrastructure sociale »[228]. Ainsi, « un grand paradigme détermine, via théories et idéologies, une mentalité, un *mindscape*, une vision du monde » qui modèle à la fois les sciences, la politique, la culture, la société et donc les organisations humaines.
Pendant longtemps, le paradigme dominant en occident a reposé sur un principe de disjonction et de réduction « qui enjoint de désintégrer les entités globales et leurs organisations complexes au profit des unités élémentaires qui les constituent » ainsi qu'un principe d'exclusion qui « exclut purement et simplement de la scientificité, et par là même de la ''vraie'' réalité, tous les ingrédients de la complexité du réel (le sujet, l'existence, le désordre, l'aléa, les qualités, les solidarités, les autonomies, etc.) ».
Morin résume ainsi ce paradigme par la maxime « ''diviser pour régner''. La formule est celle de Machiavel pour dominer la cité, celle de Descartes pour maîtriser la difficulté intellectuelle, celle de Taylor pour régir les opérations du travailleur dans l'entreprise. La maxime commune se ramifie dans la politique, la culture, la pensée, la société. Le paradigme d'occident règne en divisant ! ».

Au cours du XXème siècle, cette façon de concevoir la science comme le corps social est apparue de plus en plus simpliste : le paradigme cartésien commence à se fissurer, annonçant une « révolution scientifique » qui prendra d'abord naissance dans les sciences dures[229].
Pour autant, un paradigme est doté d'une telle cohérence globale et emprise tentaculaire qu'il est très difficile à déloger. Comme le soulignent Lemoigne et Vidal en s'inspirant du discours du prix Nobel d'Herbert Simon : « aussi longtemps que nous ne disposons pas d'un paradigme de référence alternatif, rappelle Simon dans sa conférence Nobel (1978)[230], nous pratiquons le précédent, aussi inadapté qu'il

---

[227] KUHN, Thomas Samuel (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Flammarion

[228] MORIN, Edgar (1991). *La méthode IV, Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*. Éditions du Seuil

[229] Nous pouvons ici citer, entres autres, la physique avec les structures dissipatives de Prigogine, la météorologie avec la théorie du chaos d'Edward Lorenz, les sciences cognitives avec l'autopoièse de Francisco Varela

[230] SIMON, Herbert A (1978). « Rational decision-making in business organizations ». *Nobel Memorial Lecture*, 8 December 1978

nous apparaisse en pratique »[231]. Une situation qui explique la prégnance souterraine du modèle mécaniste en entreprise et l'incapacité globale à modifier les pratiques au-delà de seules conceptions. Ainsi, l'évolution de la science n'est pas linéaire et continue, elle évolue par cycle. Lorsque le paradigme s'affronte à un nombre trop grand de contradictions (des énigmes qu'il ne parvient à résoudre ou qui infirment ses principes), il est remis en cause au travers de l'émergence d'un autre paradigme plus complet, capable d'intégrer tout ou partie des contradictions antérieures dans un nouveau cadre de pensée qui prend du temps pour s'imposer et qui le fait par soubresauts. Tel est le processus à l'œuvre tout au long du XXème siècle selon Morin constatant « les avancées de la physique, de même que celles des sciences sociales (...). Cybernétique, systémisme, structuralisme nous montrent qu'en physique, biologie, sociologie, l'organisation n'est pas réductible à l'ordre et doit trouver ses principes propres ; plus encore on commence à comprendre que l'organisation vivante et l'organisation anthropo-sociale posent les problèmes fondamentaux d'une science de l'autonomie et d'une théorie de l'auto-organisation »[232].

A la fin du siècle, Edgar Morin entreprend donc de préciser les contours de ce nouveau paradigme, encore en émergence. Un travail titanesque qui donnera naissance aux 6 volumes de *La Méthode*[233] (en clin d'œil au *Discours de la méthode* de Descartes) et qu'il synthétisera au début des années 1990 dans un court ouvrage de vulgarisation intitulé *Introduction à la pensée complexe*. Le terme de complexité n'a pas été choisi au hasard. Comme l'explique Morin : « ''plexus'' (entrelacement) vient de ''plexere'' (tresser). Le complexe – ce qui est tressé ensemble - constitue un tissu étroitement uni bien que les fils qui le constituent soient extrêmement divers »[234]. La pensée complexe a ainsi pour ambition de proposer une méthode qui « détecte et non pas occulte les liaisons, articulations, solidarités, implications, imbrications, interdépendances »[235] des divers éléments entrelacés à l'origine de tous les phénomènes organisationnels, qu'ils soient bio-physico-chimiques ou anthropo-sociaux.
La pensée complexe induit ainsi une conception totalement nouvelle tant des phénomènes sur lesquels porte l'acte de connaissance que de l'acte de connaissance lui-même.

---

[231] LEMOIGNE, Jean-Louis, VIDAL Pascal (2000). « Critique et topique de la communication organisationnelle ». *Sciences de la société*, mai-octobre 2000, no 50-51, pp. 47-68.

[232] MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Éditions Fernand Nathan.

[233] *La Méthode I, la nature de la nature* (1977) ; *La méthode II, la vie de la vie* (1980), *La Méthode III, la connaissance de la connaissance* (1986) ; *La méthode IV, Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation* (1991) ; *La Méthode V, l'humanité de l'humanité. L'identité humaine* (2001), *La méthode VI, Ethique* (2004)

[234] MORIN, Edgar (1980). *La méthode II, la vie de la vie*. Éditions du Seuil

[235] MORIN, Edgar (1977). *La Méthode I, la nature de la nature*. Éditions du Seuil

- **Une nouvelle conception de la connaissance :**

Morin plaide ainsi pour une autre conception de la connaissance, une nouvelle science qu'il nomme « noologie »[236], apte à reconnaître les aspects rationnels et matériels qui la fondent mais également ses soubassements irrationnels et symboliques. En effet, pour lui, « la connaissance, y compris scientifique, n'est pas le reflet des choses, mais dépend d'une organisation théorique, laquelle est organisée par des facteurs supra-cognitifs (les paradigmes) et des facteurs infra-cognitifs (besoins, aspirations), facteurs qui eux-mêmes sont inséparables non seulement du sujet théoricien *hic et nunc*, mais de déterminations culturelles, sociales, historiques »[237]. Car si un paradigme détermine les pratiques scientifiques, culturelles, politiques, sociales…celles-ci agissent en retour sur lui. Sans cette « noologie », la connaissance court donc le risque, déjà bien présent, de rester aveugle sur elle-même : « elle ne comprend ni les causes ni les conséquences de son action. Il lui manque la connaissance de sa connaissance ; il lui manque le principe qui la rendrait apte à réfléchir sur elle-même, à se situer anthropologiquement, sociologiquement, historiquement, logiquement, moralement ».
Une autre des grandes propriétés de la pensée complexe est qu'elle ne peut se réduire à la complétude, c'est-à-dire à une somme définitivement close de solutions, d'approches du réel. La complexité nous apprend que jamais on ne détient le tout-savoir : c'est une école de l'humilité qui laisse toujours une porte ouverte sur une approche nouvelle et qui se pense comme un processus sans fin.

- **Une nouvelle conception de l'organisation**

Comme le souligne Morin, « la pensée complexe se forge et se développe dans le mouvement même où un nouveau savoir sur l'organisation et une nouvelle organisation du savoir se nourrissent l'un l'autre »[238]. La pensée complexe va donc avoir pour objectif de penser les phénomènes organisationnels, jusqu'ici occultés par les principes de disjonction/réduction/exclusion, grâce à une approche communicationnelle et dialogique.

- <u>Une approche communicationnelle :</u>

La liaison communication-organisation se révèle dès le premier tome de la méthode morinienne : « l'organisation est toujours un phénomène de communication (…) la communication est toujours un phénomène d'organisation ». Cette combinaison puissante entre phénomènes organisationnels et communicationnels se retrouve dans la cybernétique de Wiener dont Morin s'inspire tout en proposant de la dépasser. En effet, si la cybernétique est la première théorie à mettre clairement en lumière les liens entre communication et organisation, elle tend à subordonner la première au profit de la seconde : « de

[236] MORIN, Edgar (1986). *La Méthode III, la connaissance de la connaissance, anthropologie de la connaissance*. Éditions du Seuil

[237] MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Éditions Fernand Nathan.

[238] MORIN, Edgar (1977). *La Méthode I, la nature de la nature*. Éditions du Seuil

fait, la cybernétique devenait, non pas la science de l'organisation communicationnelle, mais la science de la commande par la communication ». La cybernétique reste dès lors prisonnière de l'ancien paradigme qui pense en termes dualistes, disjonctifs et réducteurs et, par conséquent, est surdéterminée par « la forme techno-industrielle de l'organisation asservissante du travail propre aux sociétés historiques. D'où la subordination de la communication à la commande, ce qui signifie que l'organisation-communication s'établit nécessairement par l'asservissement ». Edgar Morin plaide ainsi pour l'élaboration d'une véritable théorie de l'organisation communicationnelle qui n'occulte pas les problématiques de domination et de pouvoir mais se fait au contraire un devoir de les traiter de front pour les réactiver : « Elle nous mène à détecter le problème clé de la monopolisation de l'information. Le pouvoir est monopolisé dès qu'un appareil et par là même une caste ou classe d'appareils monopolise les formes multiples d'information, lie directement le pouvoir et le savoir (…). L'exploitation et la domination coïncident avec la relégation des exploités et dominés aux tâches purement énergétiques d'exécution, à leur exclusion de la sphère générative/programmatrice. Ils n'ont droit qu'aux signaux les informant de ce qu'ils doivent faire, penser, espérer, rêver ».
Il propose de nommer cette théorie de l'organisation communicationnelle « sybernétique », qui n'est plus « art/science de la gouverne » mais « art/science de piloter ensemble, où la communication n'est plus un outil de la commande, mais une forme symbiotique complexe d'organisation ».

Pour penser les liens entre communication et organisation, la pensée complexe puise également dans la systémique en accordant une place essentielle aux interactions et à l'unité globale des systèmes, en opposition avec le paradigme de disjonction/réduction/exclusion. Mais Edgar Morin va également enrichir la systémique en mettant l'accent sur les « qualités et propriétés nouvelles émergeant des interrelations entre parties » qui apparaissent « non seulement au niveau global mais éventuellement au niveau des composants ». Ces qualités ou propriétés nouvelles sont ainsi absentes ou virtuelles au niveau des parties lorsqu'elles sont prises isolément et ne peuvent apparaître ou s'actualiser que par et dans le tout. « Dès lors, non seulement le tout est plus que la somme des parties, [mais] c'est la partie qui est, dans et par le tout, plus que la partie ». Cette approche nous encourage ainsi à étudier dans tout système non seulement « la perte par contraintes, asservissements, répressions », mais également « le gain en émergence ».
Cet approfondissement de la systémique ouvre ainsi à une pensée dialogique tentant de comprendre les relations antagonistes mais également complémentaires que peuvent entretenir les termes d'un couple binaire.

- <u>Une approche dialogique :</u>

Face à une logique linéaire, univoque, mécaniste qui disjoint, réduit, confond, la pensée complexe en appelle ainsi à une « dialogique où des termes explicatifs peuvent être à la fois complémentaires, concurrents, antagonistes »[239]. La « dialogique » renvoie ainsi à l'« unité symbiotique de deux logiques, qui à la fois se nourrissent l'une l'autre, se concurrencent, se parasitent mutuellement,

[239] MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Éditions Fernand Nathan.

s'opposent et se combattent à mort »[240]. Dans cette perspective, les phénomènes organisationnels doivent être conçus comme des « équilibres de forces antagonistes », instables et précaires.
La dialogique morinienne se distingue donc fondamentalement de la dialectique hégélienne qui résout l'opposition entre thèse et antithèse dans une synthèse : « la pensée complexe (…) ne saurait être, comme la dialectique, le ''dépassement'' des contradictions. Elle est leur désoccultation, leur mise en évidence, et appelle au corps à corps avec la contradiction »[241] en se fondant sur l'« idée complexe *contraria sunt complementa* : deux propositions contraires peuvent être aussi complémentaires »[242].
Le défi de la pensée complexe va dès lors être d'associer sans incohérence des idées réputées antinomiques dans le paradigme de disjonction : ordre / désordre, invariance / changement, dynamisme / stabilité, unité / diversité, identité / altérité, autonomie / dépendance, ouverture / fermeture, symbolique-mythologique / empirique-rationnel, anarchie / hiérarchie, centrisme / polycentrisme.
Nous présentons ci-après quelques-uns de ces couples antagonistes/complémentaires/concurrents que nous tenterons d'investir dans ce rapport.

<u>Ordre/désordre :</u>
Là où le paradigme de disjonction ne s'intéressait qu'aux phénomènes de mise en ordre, confondant abusivement ordre et organisation, le second principe de la thermodynamique[243] va mettre en évidence le caractère hautement improbable de celui-ci. L'ordre et l'organisation cessent de constituer des évidences ontologiques et deviennent problématiques. Le paradigme de simplification commence à se fissurer.
Un second coup lui est asséné au début du XXème siècle avec la microphysique et la notion de quantum qui offre une vision toute différente du désordre : ce n'est plus un phénomène de dégradation et de désorganisation, mais un processus constructif. Dès lors, les notions apparemment contradictoires d'ordre, de désordre et d'organisation deviennent complémentaires. Émerge ainsi l'idée d'un « ordre par le bruit » (Heinz Von Foerster) et de « hasard organisateur » (Henri Atlan).
Dans cette perspective, l'organisation ne se conçoit plus comme un état stable mais comme un processus d'altération/émergence perpétuel où sévit une « réorganisation permanente » : « tout est turbulence, flux, flammes, collisions (…). L'organisation elle-même est constituée d'éléments qui sont en transit ; elle est traversée par le flux, la dégradation, le renouvellement. Le flux, au lieu de détruire le système, l'alimente, contribue nécessairement à son existence et à son

[240] MORIN, Edgar (1977). *La Méthode I, la nature de la nature*. Éditions du Seuil

[241] MORIN, Edgar (1980). *La méthode II, la vie de la vie*. Éditions du Seuil

[242] MORIN, Edgar (1991). *La méthode IV, Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*. Éditions du Seuil

[243] Ce principe édicte que « tout système clos tend vers l'entropie », soulignant ainsi que la dégénérescence est la destinée la plus courante d'un système, qui inéluctablement dérive vers la désorganisation

organisation. Bien plus, l'arrêt du flux entraîne la dégradation et la ruine du système »[244].

Unité/diversité :
La complexité, de par son étymologie même, nous rend également sensible à l'antagonisme complémentaire de l'unité et de la diversité dans la lignée de la systémique. En effet, le système, tel que défini par la systémique, se présente « comme unitas multiplex, c'est-à-dire paradoxe : considéré sous l'angle du Tout, il est homogène ; considéré sous l'angle des constituants, il est divers et hétérogène ». Se découvre ainsi l'un des fondamentaux de l'organisation qui est « l'aptitude à transformer de la diversité en unité, sans annuler la diversité (…) et aussi à créer de la diversité dans et par l'unité ».

Autonomie/interdépendance :
En opposition au paradigme de simplification qui ne voyait que des éléments simples isolés, la pensée complexe, puisant dans la systémique, met en évidence les interrelations qui les lient ensemble. Isolés, les éléments deviennent interdépendants. Mais cette interdépendance ne limite en rien leur autonomie, elle peut au contraire en être le garant. Il n'y a d'ailleurs pas « d'autonomie vivante qui ne soit dépendante. Ce qui produit l'autonomie produit la dépendance qui produit l'autonomie »[245]. Comme l'explique Edgar Morin : « en grec, l'autonomie est le fait de suivre sa propre loi. L'autonomie du vivant émerge de son activité d'autoproduction et d'auto-organisation. L'être vivant, dont l'auto-organisation effectue un travail ininterrompu, doit se nourrir en énergie, matière et information extérieures pour se régénérer en permanence[246]. Son autonomie est donc dépendante et son auto-organisation est une auto-éco-organisation »[247]. Ainsi, « l'indépendance d'un être vivant nécessite sa dépendance à l'égard de son environnement »[248] : l'autonomie doit donc toujours être conçue non en opposition mais en complémentarité de la dépendance.

Ouverture/fermeture :
Ainsi, aucune organisation ne peut se concevoir comme indépendante de son environnement et si la fermeture organisationnelle est nécessaire à la création et au maintien de son identité propre elle doit également offrir des points de passage vers son environnement pour pouvoir y puiser l'énergie dont elle a besoin. L'environnement devient co-organisateur car il « est constitutif en permanence de tous les êtres qui s'alimentent en lui ; ils coopèrent en permanence avec leur organisation ». Tout comme les couples autonomie/ interdépendance, la dyade

---

[244] MORIN, Edgar (1977). *La Méthode I, la nature de la nature*. Éditions du Seuil

[245] MORIN, Edgar (2001). *La Méthode V, l'humanité de l'humanité. L'identité humaine*. Éditions du Seuil.

[246] On retrouve ici le second principe de la thermodynamique selon lequel « tout système clos tend vers l'entreprise » : seul un apport d'énergie extérieur peut lui permettre de se régénérer et de s'auto-produire en continue.

[247] MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Éditions Fernand Nathan.

[248] MORIN, Edgar (1977). *La Méthode I, la nature de la nature*. Éditions du Seuil.

ouverture/fermeture est donc faite d'antagonisme, de concurrence mais également de complémentarité. « Ainsi, s'impose le paradoxe : un système ouvert est ouvert pour se refermer, mais est fermé pour s'ouvrir, et se referme en s'ouvrant ». La notion de frontière se charge alors d'une nouvelle dimension : « alors que nous avons tendance à considérer les frontières essentiellement comme des lignes d'exclusion, le mot frontière, ici, révèle l'unité de la double identité, qui est à la fois distinction et appartenance. La frontière est à la fois ouverture et fermeture. C'est à la frontière que s'effectue la distinction et la liaison avec l'environnement. Toute frontière (…) est, en même temps que barrière, le lieu de la communication et de l'échange. Elle est le lieu de la dissociation, de la séparation et de l'articulation ».

Matériel/symbolique :
Comme nous l'avons déjà évoqué, la pensée complexe se livre à un véritable plaidoyer pour la reconnaissance de cette dimension symbolique, largement occultée par les « sociologies réductrices (techno-économistes) incapables de concevoir la réalité du mythe »[249]. Dimensions matérielle et symbolique doivent se penser conjointement, dans la droite ligne du courant socio-technique. Une approche que nous avons mobilisée dans la partie précédente pour souligner la dimension mythique des NTIC.

Centrisme/polycentrisme :
L'approche des phénomènes organisationnels à laquelle nous convie la pensée complexe encourage également à repenser la hiérarchie et la spécialisation des fonctions pour penser les systèmes organisationnels de manière plus complexe comme étant à la fois hiérarchiques, acentriques et polycentriques. Encore une fois, la tâche est ardue tant la hiérarchie et la spécialisation des fonctions nous semblent évidentes. L'un des grands enjeux de la pensée complexe consiste à « montrer qu'il s'agit d'une vision mutilée de l'organisation biologique, sous-développée du développement social, simplificatrice d'une réalité fondamentalement complexe »[250].

Dans cette difficile entreprise, la première étape va consister à souligner les limites des organisations hiérarchiques, encore trop souvent occultées par l' « évidence » de ses atouts. Hiérarchie et spécialisation offrent en effet l'avantage de la précision, de l'efficacité, de la rapidité comme nous l'avons vu avec le modèle mécaniste. Elles se paient cependant en retour par une « perte de qualités » au niveau des parties. A survaloriser la hiérarchie et la spécialisation des fonctions de l'organisation on risque ainsi de la rendre inapte à faire face aux « aléas, concurrences, antagonismes intrinsèquement présents dans toute organisation vivante ».
En contre-point, Edgar Morin souligne également les avantages et limites d'une organisation totalement acentrique et de-spécialisée : « l'organisation polycentrique permet de localiser ou noyer l'erreur, mais il lui est plus difficile qu'à

[249] MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Éditions Fernand Nathan.

[250] MORIN, Edgar (1980). *La méthode II, la vie de la vie*. Éditions du Seuil

la grosse tête d'élaborer une stratégie. Une organisation acentrique vit et grouille d'erreurs qui s'entre annulent, mais ne saurait élaborer une stratégie de comportement sinon par multiplication de réponses myopes à l'événement ».

Une fois faite cette mise au point sur les avantages et lacunes respectifs des organisations hiérarchiques/spécialisées et a-hiérarchiques/dé-spécialisées, tout l'enjeu consiste à penser les systèmes organisationnels de manière dialogique pour penser la complémentarité de ces notions antagonistes. Cette deuxième étape va s'appuyer sur une analyse fine des processus organisationnels biologiques au niveau cellulaire.
Les cellules offrent en effet l'exemple parfait de systèmes à la fois dé-spécialisés et spécialisés. Chacune des cellules assurant une fonction propre, elles semblent en apparence fortement spécialisées. En réalité, chacune porte en elle la possibilité de se dé-spécialiser pour faire face aux aléas : « la cellule la plus limitée ou la plus cantonnée dans sa spécialisation est détentrice du patrimoine génétique de l'ensemble de l'organisme, et serait en principe capable de reproduire cet organisme ». Les cellules illustrent ainsi parfaitement le principe systémique selon lequel le tout est inscrit dans chacune des parties qui s'inscrivent elles-mêmes dans un tout.
Les cellules nous montrent donc que « la spécialisation, au sein d'une organisation vivante, n'est qu'un aspect d'une complexité organisationnelle où l'être spécialisé dispose de qualités non spécialisées. Or, ces qualités non spécialisées sont aussi indispensables que les qualités spécialisées à l'existence du tout ».

Et tout comme la spécialisation a besoin de polyspécialisation, toute hiérarchie nécessite « une composante anarchique ». L'utilisation d'un tel terme n'est pas sans risque. Il est en effet impératif de le définir tant ce mot est idéologiquement chargé et victime de malentendus. Ainsi, dans la pensée complexe, « l'anarchie, ce n'est pas la non organisation, c'est l'organisation qui s'effectue à partir des associations/interactions synergiques d'êtres composants, sans qu'il y ait besoin pour cela de commande ou contrôle émanant d'un niveau supérieur. C'est ainsi que se constituent les éco-organisations ». On retrouve ici pleinement l'approche associationniste de Proudhon.
Cette approche nous amène ainsi à reconnaître que « la composante anarchiste et pluraliste est nécessaire, dans la sphère biologique comme dans la sphère anthropo-sociale, à l'organisation complexe ».
Une prise de conscience semble d'ailleurs émerger, soulignant les « embouteillages et les lourdeurs que provoque un excès de centralisme, de hiérarchie, voire de spécialisation ». Mais elle est encore trop limitée aux yeux de Morin en 1980 : « on cherche des modes décentralisés, des hiérarchies souples, des job-enlargement. Mais on pense à corriger les excès d'un système, non à le problématiser ».

Mais reconnaître la composante anarchiste des phénomènes organisationnels anthropo-sociaux ne suffit pas, il nous faut également repenser leur composante hiérarchique d'une manière plus complexe. En effet, «conçue de façon simplificatrice, la hiérarchie soit s'identifie purement et simplement à l'asservissement et à la domination, soit masque cet asservissement sous les couleurs roses de l'intégration et de la fonctionnalité. On voit donc qu'une conception mutilée de la hiérarchie peut fonder, en ce qui concerne les problèmes

anthropo-sociaux, une sociologie et une politique mutilantes. Il y a nécessité vitale, pour nous, d'une conception vivante, c'est-à-dire complexe, de la hiérarchie ».
Edgar Morin conceptualise ainsi une nouvelle définition de la hiérarchie, telle qu'elle devra émerger dans les sociétés de haute complexité, en opposition à celle qui a cours dans les sociétés de basse complexité :
« Dans les sociétés de basse complexité, la hiérarchie permet l'asservissement et l'exploitation du bas vers le haut, de l'exécutant par le décideur, du performant par le compétent, de l'informé par l'informant, du non informé par l'informé (…) La basse complexité sociale opère la disjonction entre spécialisation, polycompétence, compétences générales. La haute complexité appelle leur conjonction (…) La haute complexité laisse s'exprimer antagonismes et concurrences d'intérêts et surtout d'idées dans le cadre de lois démocratiques, elle tolère désordres et incertitudes, tout en se montrant apte à riposter aux aléas. Elle dissémine rétroactivement ses émergences sur l'ensemble des individus, lesquels disposent de la possibilité de contrôler leurs contrôleurs. C'est dire que la haute complexité comporte l'autonomie individuelle et le civisme »[251].
Mais ce système porte en lui-même le risque de sa désintégration : « la haute complexité apporte pluralités, libertés, tolérances, mais libertés et tolérances favorisent les antagonismes et les désordres, et, au-delà d'un certain seuil, les désordres et les antagonismes font régresser ou détruisent la complexité acquise. Le seul antidote à l'extrême fragilité de la haute complexité est le sentiment vécu de solidarité, c'est-à-dire de communauté, entre les membres d'une société ».

On perçoit ainsi la dimension politique de cette révolution conceptuelle à laquelle nous invite la pensée complexe face aux processus organisationnels. Et comme Morin le souligne lui-même avec la noologie, il ne faut pas rester aveugle quant aux idéologies qui nous guident. En la matière, les aspirations d'Edgar Morin[252] sont claires : « il faut s'attaquer au problème de la domination dans ses structures mentales et organisationnelles ». C'est bien une « révolution » au sens propre pour Morin, mais cette notion doit elle aussi être repensée pour « être posée comme problème et non comme solution ». Cette entreprise nécessite d'opérer un retour en arrière sur les révolutions passées pour comprendre la cause de leur échec et de leurs dérives, que Morin situe dans le discours religieux : « le discours de la révolution est devenu inconsciemment le discours eschatologique annonçant/préparant/forgeant la fin des temps, la fin de l'histoire, la cité heureuse, la société harmonieuse. Et c'est là où gît l'erreur de pensée : c'est l'erreur d'avoir cru qu'il pourrait y avoir un achèvement politique, une solution finale, un avenir radieux ». Au contraire, nous comprenons aujourd'hui avec la pensée complexe que « la bonne société ne peut être que régénération permanente, c'est-à-dire que la ''bonne'' révolution ne peut être que révolution permanente »[253]. Penser la révolution en dehors de cette approche conduit à la figer, à la scléroser, elle devient dès lors idéologie et ne peut aboutir qu'à l'inverse de ce à quoi elle aspire. Comment ne pas faire les liens avec ces nouvelles modes managériales qui proposent des recettes toutes faites consistant à copier-coller une « méthode » ou un « framework », là où les innovations organisationnelles sont avant tout des

[251] MORIN, Edgar (2001). *La Méthode V, l'humanité de l'humanité. L'identité humaine*. Éditions du Seuil.

[252] MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Éditions Fernand Nathan.

[253] MORIN, Edgar (1980). *La méthode II, la vie de la vie*. Éditions du Seuil

expérimentations émergentes perpétuelles ? A croire que nous n'avons pas tiré tous les enseignements de deux siècles de « révolution » organisationnelle avortée.
Repenser la révolution passe également pour Edgar Morin par un appel à la « marginalité » et à la « déviance » : « sachons que, dans l'histoire, tout commence par des mouvements marginaux, déviants, incompris, souvent ridiculisés et parfois excommuniés. »[254]. Tel était bien l'un des enjeux de nos travaux de doctorat et de post-doctorat portant entre autres sur les expérimentations autogestionnaires en entreprise.
Repenser la révolution nécessite enfin de rester lucide et d'être capable d'autocritique dans un perspective dialogique : « nous devrions pouvoir être autonomes tout en étant possédés, c'est-à-dire capables de dialoguer de façon critique et rationnelle avec nos idées, sans devoir totalement éliminer la passion, voire le caractère de mythe qui est inclus dans toutes les idéologies d'émancipation »[255]. Tel est bien l'approche privilégiée dans toutes nos recherches, et une nouvelle fois dans ce rapport comme nous l'avons souligné dès l'introduction avec le rationalisme critique de Popper.

La pensée complexe d'Edgar Morin semble ainsi à bien des égards nous mettre sur la piste d'un renouvellement profond des conceptions qui guident notre compréhension des phénomènes organisationnels et des logiques d'action afférentes, propices au déploiement des nouveaux modes de management et d'organisation. Mais elle nous incite également à élargir notre point de vue en ouvrant la perspective au-delà des frontières organisationnelles et juridiques traditionnelles de l'entreprise pour comprendre comment cette dernière interagit avec son environnement dans une logique d'auto-éco-organisation. Ce n'est plus seulement ici la question des pratiques internes à l'entreprise qui se pose, mais également celle des relations qu'elle entretient avec l'extérieur dans une logique « étendue » où la notion de frontière change profondément de sens.

2.6 Un élargissement des problématiques organisationnelles : vers une entreprise étendue

Technologie et épistémologie convergent ainsi vers une nouvelle image de l'organisation où l'auto-organisation devient le maître-mot, en concordance direct avec les discours managériaux à la mode. Mais elles ont également un autre enjeu commun, à un niveau organisationnel plus large : un possible éclatement des frontières spatiales qui interroge profondément les formes organisationnelles non plus au niveau micro des équipes de travail mais au niveau macro de leur structure même. Là où les frontières semblent tout simplement disparaître avec les NTIC, abolissant même la notion de distance physique, la conception que l'on s'en fait s'inverse avec la pensée complexe : ce ne sont plus des barrières identitaires et protectrices mais des points de contacts avec l'environnement permettant d'y puiser l'énergie nécessaire à une auto-organisation globale.

---

[254] MORIN, Edgar (2004). *La méthode VI, Éthique.* Éditions du Seuil

[255] MORIN, Edgar (2001). *La Méthode V, l'humanité de l'humanité. L'identité humaine*. Éditions du Seuil.

La notion de frontière devient ainsi de plus en plus floue, dessinant la possibilité d'une entreprise étendue qui appelle un nécessaire renouvellement des conceptions et des pratiques organisationnelles dans le prolongement direct de la problématique des nouveaux modes de management et d'organisation, qui se conçoit autant au niveau micro que macro voire méta-organisationnel. D'ailleurs, tout comme pour les « nouveaux » modes de management et d'organisation, cette nouvelle forme organisationnelle globale n'est pas, elle non plus, nouvelle : un détour historique s'impose donc pour redonner une épaisseur à ce concept qui pourrait passer, une nouvelle fois, pour un effet de mode. Car, comme nous le verrons, on retrouve dans les organisations étendues en cours d'émergence le même tiraillement entre mode et innovation identifié précédemment.

2.6.1 Généalogie et prémisses de l'entreprise étendue : de l'atelier familial à l'entreprise-réseau

Christian Thuderoz[256] a distingué 5 formes successives d'entreprise caractérisées chacune par une forme organisationnelle et spatiale particulière.

La première d'entre elles, l'**atelier** familial ou domestique, apparaît au XVIème siècle. L'artisan occupe un local attenant à son foyer et contrôle l'ensemble de la chaîne de valeur : il est propriétaire de ses moyens de production, achète lui-même ses matières premières, produit et vend ses propres marchandises. Il est secondé par des apprentis et des compagnons à qui il apprend les techniques et tours de main spécifiques à son métier pour qu'ils deviennent à leur tour un jour artisan.
A cette époque, l'atelier, la famille et le village sont étroitement associés. Le « marché » (ce vaste ensemble économique régi par la loi de l'offre et de la demande) n'existe pas hors des relations de proximité. Sphères privée et professionnelle sont fortement imbriquées mais cette osmose va bientôt être bousculée par de nouvelles formes d'entreprise guidées par un mouvement d'intégration et de centralisation.

Au XVIIIème siècle, la **manufacture** regroupe plusieurs ateliers qui restent géographiquement dispersés mais coordonnés par un marchand-entrepreneur (l'entreprise-réseau avant l'heure). Les artisans ne sont plus propriétaires de leurs moyens de production et polyvalents mais salariés et spécialisés sur un corps de métier.
La manufacture va rapidement évoluer vers une nouvelle forme organisationnelle en rassemblant plusieurs ateliers sur un même lieu intégré pour favoriser le contrôle du travail, la productivité et la qualité : la **fabrique**. C'est à cette époque, qu'Adam Smith réalise sa célèbre étude dans une manufacture d'épingles démontrant les fabuleux effets de la séparation et la spécialisation des tâches sur la productivité, mais également ses méfaits liés au désintérêt du travail. Pour autant, les travailleurs conservent majoritairement leurs méthodes de travail artisanales jusqu'à ce que les machines arrivent.

La société industrielle va ainsi avoir des effets conséquents sur l'organisation du travail. Le développement technique apporte de nouvelles machines, tel le métier

[256] THUDEROZ, Christian (1996). *Sociologie des entreprises*. La Découverte.

à tisser de Jonh Kay (1733) ou la machine à vapeur inventée par James Watt (1765), qui vont rationaliser l'activité productive. Naissent de grandes **industries** dont la caractéristique principale est le machinisme.
La société industrielle marque également un bouleversement à un niveau plus macro : la société à dominante agraire et artisanale bascule dans une société commerciale et industrielle. Une partie de la paysannerie quitte les campagnes pour devenir ouvrier, avec des conditions de vie qui ne sont pas plus faciles du fait de la paupérisation rampante.

A la naissance du XXème siècle, une nouvelle forme émerge dans le prolongement de la fabrique : l'**usine**, qui diffère cependant par l'instauration d'une discipline contraignante propre au taylorisme.
L'usine amène elle aussi de nombreux bouleversements : de nouvelles techniques de production et modes de gestion, de nouvelles formes de relations sociales, la disparition des savoirs de métiers (émiettés en une multitude de tâches séparées). Des usines gigantesques rassemblent de plus en plus de travailleurs avec un phénomène de concentration inédit aux États-Unis et en Allemagne où le marché est dominé par de grandes unités productives à tendance monopolistique ou oligopolistique.
Ce modèle se développe tout au long du XXème siècle : de grosses entreprises produisent en masse des produits standardisées entraînant un appauvrissement du travail mais la pleine satisfaction des consommateurs avides de produits et de biens nouveaux.
L'apothéose des trente glorieuses marque le passage à un nouveau modèle : celui de la **firme**. Avec l'explosion de la consommation et l'accélération des innovations techniques, émergent des entreprises géantes qui diversifient au maximum leurs activités et développent des méthodes de gestion de plus en plus rationnelles, tant au niveau économique qu'humain. La taille devient la source première de puissance économique.

Ainsi, au fur-et-à-mesure de son histoire, l'entreprise a intégré une multitude de processus auparavant dispersés dans des entreprises indépendantes les unes des autres. Les relations hiérarchiques remplacent les transactions de marché pour concentrer une chaîne de valeur de plus en plus étendue. Si cette intégration verticale a permis de baisser les coûts de transaction et d'information propres aux contrats commerciaux, elle a en revanche induit des défis de coordination interne inouïs qui justifieront l'émergence de cette nouvelle catégorie professionnelle que sont les managers. Du fait de sa complexité grandissante, le pilotage et la coordination des activités opérationnelles devient de plus en plus professionnelle, spécialisée et technique. Avec ce nouvel acteur, s'ajoutent de nouvelles strates hiérarchiques à mesure que l'entreprise croît.

Cette brève histoire de l'entreprise permet ainsi de comprendre les conditions historiques de l'émergence et du développement du modèle mécaniste au niveau macro-organisationnel. Mais cette histoire ne s'arrête pas là et une nouvelle forme d'entreprise est appelée à prendre sa place à la fin du XXème siècle, en concordance avec les révolutions épistémologiques et technologiques qui accompagnent la difficile trajectoire des nouveaux modes de management.

Suite aux chocs pétroliers des années 1970 et à la restructuration industrielle des années 1980, une nouvelle forme organisationnelle plus souple, flexible, légère, modulaire semble vouloir émerger à la faveur d'une nouvelle révolution macro-

économique : le secteur secondaire (qui avait pris la place centrale du secteur primaire un siècle plus tôt) perd en importance au profit du secteur tertiaire (les services). A la révolution industrielle se substitue la révolution « post-industrielle » qui prendra plus tard le nom de société de l'information, de la communication, des connaissances ou encore du savoir[257] : l'activité productive n'est plus basée sur l'exploitation de matières premières à l'aide de la force physique, mais sur des facteurs plus « immatériels » tels que l'information, la communication et le savoir exploités à l'aide de l'intelligence. Les aptitudes cognitives prennent le pas sur la force physique et les compétences techniques.
Parallèlement, l'entreprise change de configuration en opérant une cure d'amincissement (« *lean* » en anglais) pour devenir plus agile : elle se concentre sur ses activités stratégiques et externalise le reste à des « sous-traitants », des entités autonomes dont les métiers sont généralement complémentaires. Comme l'expliquent Defélix et Picq : « dans ce modèle, couramment appelé ''entreprise étendue'', les entreprises recentrent leurs activités internes sur des domaines d'excellence réellement stratégiques, et s'associent de façon temporaire ou permanente avec des partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, co-traitants, sous-traitants) sur les autres éléments de la chaîne de valeur »[258].
On met cette fois-ci l'accent sur les avantages de la décentralisation permettant une plus grande flexibilité et souplesse de l'activité productive, nécessaires pour faire face à l'incertitude et la versatilité des marchés : les sous-traitants sont sollicités au besoin et mis en concurrence pour faire baisser les coûts.

Une fois de plus, cette nouvelle forme organisationnelle (qui se situe cette fois-ci au niveau macro) se développe en opposition au modèle mécaniste devenu inopérant « dans un environnement économique où la réactivité, la flexibilité, la capacité d'innover – pour reprendre quelques-uns de ces termes si couramment invoqués – sont les nouveaux mots d'ordre »[259]. Comme le soulignent Fortin et Rondeau, « les méthodes de gestion traditionnelles fondées sur la division fonctionnelle du travail, l'autorité hiérarchique et les structures cloisonnées apparaissent limitées pour faire face à plusieurs défis contemporains d'adaptabilité et de performance exigées dans la gestion de systèmes complexes. L'organisation en réseau constitue une réponse aux faiblesses de la bureaucratie rigide et à son incapacité à s'adapter avec agilité à l'évolution rapide des environnements

[257] Cette évolution sémantique n'est pas anodine et retrace une complexification des conceptions : alors que la « société de l'information » se focalise sur le partage des données dans une perspective techniciste, les appellations suivantes intègrent progressivement des dimensions sociologiques, anthropologiques et cognitives. Voir CANIVENC, Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse en Sciences de L'information et de la Communication, Université Haute Bretagne – Rennes 2

[258] DEFELIX, Christian, PICQ, Thierry (2013), « De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité », *@GRH*, 2013/2, no 7, pp. 41-66.

[259] MARIOTTI, Fabien (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?* Presses de Sciences Po

d'affaires »[260] . L'entreprise-réseau est ainsi LE nouveau modèle à suivre en environnement VICA : « le réseau, en raison de son format souple, permet la production d'idées nouvelles et de solutions adéquates pour traiter des problèmes complexes. En ce sens, il représente une structure organisationnelle adaptée à la complexité et pouvant naviguer dans un contexte d'incertitude ».
La pyramide hiérarchique cède donc progressivement la place au réseau aplatie et l'entreprise semble rebrousser chemin : après s'être concentrée à l'extrême, elle décentralise une partie de ses activités et le marché reprend ses droits sur la hiérarchie.

La figure du réseau comme nouvelle modalité d'organisation entraîne un effacement des frontières. Celles-ci deviennent en effet perméables, mouvantes et contingentes comme l'explique Thierry Kirat : « l'idée semble en effet s'imposer, selon laquelle l'ère de la production de masse étant révolue, le modèle ''taylorien-fordien'' laisse la place à des formes d'organisation plus flexibles, plus interactives et intégrées à leur environnement. Dans ce contexte, les frontières de la firme s'estompent, aussi bien à l'intérieur (dans les cloisonnements entre divisions fonctionnelles, entre niveaux hiérarchiques) qu'à l'extérieur (mise en réseau des firmes, pratique du flux tendu…). Cette gestion des interrelations fait donc apparaître clairement la nécessité du façonnage de « nouvelles frontières » désormais plus invisibles et psychologiques que visibles et formalisées »[261]. Ainsi, si la notion de frontière perdure, elle ne doit plus prendre le sens de « limite », de « fermeture », mais bien plutôt de « point d'ancrage des relations qu'elle instaure avec son environnement »[262]dans la droite ligne de la pensée complexe.

A priori, l'entreprise-réseau semble disperser le pouvoir sur une multitude de micro-centres de décision autonomes. La centralisation n'a pas pour autant disparue : en effet, dans la configuration dominante en cette fin de XXème siècle demeure une « firme-pivot »[263] qui reproduit la division verticale et horizontale du travail entre un centre décisionnaire et des sous-traitants spécialisés. Une configuration que l'on retrouve aujourd'hui pleinement avec des entreprises comme Uber, qui tire directement partie des nouvelles technologies pour étendre ses frontières.
Mais les discours enchantés qui accompagnent cette nouvelle forme organisationnelle « étendue » camouflent souvent cet aspect.
Assens présente en effet le réseau comme un « outil pour transformer les organisations trop rigides comportant des organigrammes figés et des intermédiaires hiérarchiques pléthoriques en introduisant une répartition plus

---

[260] FORTIN, Ariane-Hélène, RONDEAU, Alain (2014), « La gestion en mode réseau : une grille d'analyse pour le monde de la santé », *Gestion*, 2014/3, vol. 39, pp. 16-28.

[261] KIRAT, Thierry (1994). « L'organisation entre statique et dynamique ». *In* JACOT, Jacques-Henri. *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*. Presses Universitaires de Lyon.

[262] AMBLARD, Henri ; BERNOUX, Philippe ; Herreros, Gilles; LIVIAN, Yves-Frédéric (2005).*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil.

[263] MILES, R., SNOW, C., (1986), « Network Organizations : new concepts for new forms », *California Management Review*.

souple des responsabilités et des fonctions, à partir du jeu relationnel qui anime spontanément et de façon informelle les acteurs et les centres de décision »[264].
On retrouve ici pleinement le sybernétique de Morin défini comme « art/science de piloter ensemble, où la communication n'est plus un outil de la commande, mais une forme symbiotique complexe d'organisation ». On y retrouve également les traces plus anciennes du courant associationniste où tout part de groupes d'affinités coopératifs permettant de bâtir une pyramide à l'envers (en partant de la base et non plus du sommet).
Fortin et Rondeau définissent pour leur part le réseau comme « un ensemble de liens significatifs entre des entités autonomes ayant des intérêts partagés et des préoccupations communes qui coopèrent au sein d'un même système complexe afin d'atteindre un résultat global supérieur du système et d'en retirer un avantage ou d'éviter un inconvénient »[265]. L'entreprise-réseau se présente ainsi comme la concrétisation d'une configuration mutuelliste/fédéraliste basée sur les principes systémiques propre à faire émerger de nouvelles propriétés avantageuses tant au niveau des parties que du tout.
Et pour ces deux auteurs, cette nouvelle configuration transforme profondément la figure du leader, dans la droite ligne des nouveaux modes de management. Tout comme le manager, le « chef de réseau » doit opérer « un changement de paradigme » : il n'est plus dans une « position de contrôle » mais de « médiateur », de « catalyseur de relations et de collaboration ». Ce que confirment Roy et *al.* : « le gestionnaire devient ainsi un leader d'interactions qui encourage et facilite, par ses paroles et ses gestes, la collaboration à l'intérieur de son équipe et avec les autres équipes du réseau »[266]. D'ailleurs, ce leadership n'a pas à être concentré dans les mains d'une personne selon Fortin et Rondeau : il « peut être partagé entre plusieurs membres de diverses équipes ou organisations et, selon les situations rencontrées, être assumé par des personnes différentes ». En accord avec la pensée complexe, hiérarchie et spécialisation laissent place à la polycentrie.
Les fonctions support quant à elles se doivent d'adopter au sein de ces entreprises-réseau décomposées en petites unités autonomes « une posture de prestataire interne » offrant « soutien en matière financière et accompagnement juridique, méthodologique, conceptuel, relationnel ou encore psychologique ». Les structures de « *back office* » doivent particulièrement mettre « à disposition des systèmes de partage et de capitalisation de l'information favorisant la décentralisation de la prise de décision »[267].
Cette nouvelle forme organisationnelle modifie donc en profondeur les relations sociales au sein de l'entreprise étendue, non plus basée sur l'obéissance mais sur la confiance, qui est « une condition *sine qua non* au bon fonctionnement d'un réseau (…) Elle contribue à la création des relations, à l'engagement des membres,

---

[264] ASSENS, C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management international*, vol. 7, no 4, pp. 49-59.

[265] FORTIN, Ariane-Hélène, RONDEAU, Alain (2014), « La gestion en mode réseau : une grille d'analyse pour le monde de la santé », *Gestion*, 2014/3, vol. 39, pp. 16-28.

[266] ROY, D.A., LITVAK, E., PACCAUD, F. (2010), *Des réseaux responsables de leur population*, Les Éditions du Point (citation p.54)

[267] BARRAND Jérôme (2017), « L'agilité en action », In BARRAND Jérôme (dir). *Le manager agile. Agir autrement pour la survie des entreprises*. Dunod, pp. 111-199

à l'établissement de normes de fonctionnement, à l'émergence de l'identité du réseau, à la création d'un respect mutuel et d'un sens commun »[268].
Une fois de plus, face aux limites du modèle mécaniste, un nouveau modèle organisationnel émerge tentant de concilier autonomie et interdépendance en dépassant le modèle hiérarchique au profit d'un nouveau modèle basé sur les relations interpersonnelles partenariales.

La lecture qu'en propose Mariotti[269] est beaucoup plus critique. Cet auteur interprète ainsi l'émergence du réseau comme une « nouvelle utopie managériale » basée sur « les thèmes de l'auto-organisation, de l'autorégulation, de la morphogenèse spontanée »...avec un air de déjà-vu. Cette lecture confirme d'ailleurs pleinement nos interprétations précédentes sur le rôle que jouent les révolutions technologiques et scientifiques : en effet, pour cet auteur, cette nouvelle utopie puiserait autant dans l'idéal réticulaire informatique (qu'il présente comme une « construction utopique connexe ») que dans celui des nouvelles théories auto-organisationnelles issues des sciences dures (s'inspirant notamment « des sociétés d'insectes qui réalisent des tâches complexes sans pour autant nécessiter d'importants efforts de coordination ni pâtir d'inertie »).
Mariotti invite à regarder avec prudence cette nouvelle forme macro-organisationnelle : bien souvent, dans la pratique, « le partenariat fait figure d'exception ! (…) le partenariat n'a pas toujours été, dans les faits, à la hauteur de son image de ''coopération en confiance'' ».
Ces mises en garde conduisent une nouvelle fois à ne pas se contenter de définitions théoriques et de discours idylliques pour regarder de plus près la forme opérationnelle que prend concrètement l'entreprise étendue, sous cette première forme de « l'entreprise-réseau ».

2.6.2 L'entreprise réseau en pratique :

Les auteurs qui se sont penchés empiriquement sur cette question constatent une réalité « peu homogène »[270]. On doit à Brigitte Rorive[271] un travail de classification précis (qui ne se prétend pas pour autant exhaustif) clarifiant ce concept tout en

---

[268] FORTIN, Ariane-Hélène, RONDEAU, Alain (2014), « La gestion en mode réseau : une grille d'analyse pour le monde de la santé », *Gestion*, 2014/3, vol. 39, pp. 16-28.

[269] MARIOTTI, Fabien (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?* Presses de Sciences Po

[270] DEFELIX, Christian, PICQ, Thierry (2013), « De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité », *@GRH*, 2013/2, no 7, pp. 41-66 ; RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », *Gérer et comprendre*, no 79, mars 2005.

[271] RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », *Gérer et comprendre*, no 79, mars 2005.

soulignant la diversité que peut prendre l'entreprise-réseau. Elle distingue ainsi 6 types d'entreprise-réseau[272] :

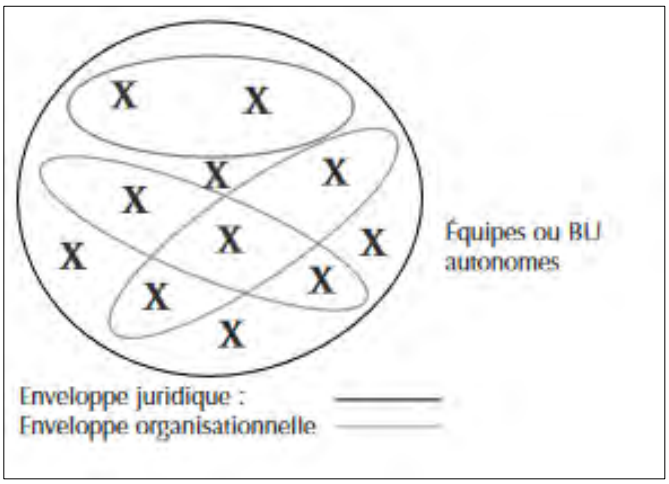

Figure 30 : Configuration du réseau interne . Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005.

Dans ce type de réseau, la GRH est définie au niveau du siège central et considère le travailleur comme autonome : des objectifs lui sont assignés ainsi que des moyens pour les atteindre. Il se distingue ainsi par un « déplacement de la responsabilité collective vers la responsabilité individuelle ».
On retrouve finalement ici les bases des nouveaux modes de management et d'organisation, qui ne sont que l'étape préliminaire de l'entreprise étendue.

- **Le réseau intégré :**

Cette configuration commence à impacter les frontières externes de l'entreprise. Elle correspond à la configuration de l'externalisation évoquée précédemment mais dans le cadre d'un grand groupe. Il n'y a qu'une seule enveloppe organisationnelle mais composée de plusieurs enveloppes juridiques constituées par des entreprises qui sont loin d'entretenir une relation égalitaire : il s'agit au contraire d'une relation de dépendance à l'égard d'un « centre stratégique ».

[272] Pour des illustrations concrètes de chacune de ces entreprises réseau, on peut se référer à l'article de Rorive, disponible en ligne : http://www.annales.org/gc/2005/gc79/063-075rorive.pdf

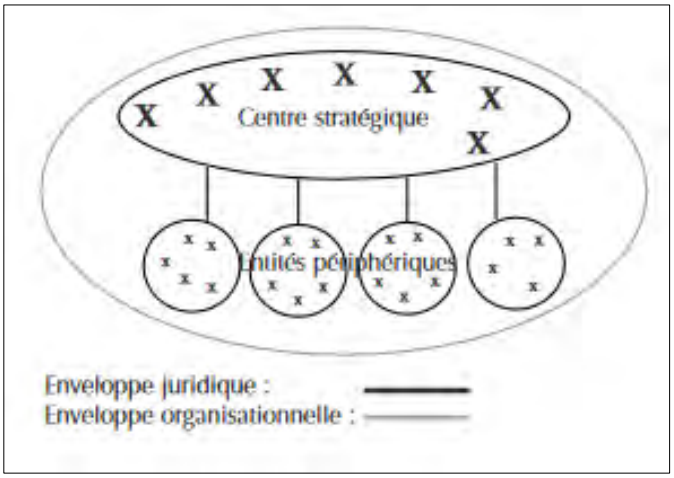

Figure 31 : Configuration du réseau intégré. Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005.

La GRH est ici encore centralisée : définie au niveau du centre stratégique, elle s'impose aux entreprises du réseau avec un modèle « duale » : *soft* pour les activités stratégiques, *hard* pour les autres[273].

- **Le réseau pendulaire :**

Cette configuration est celle de la prestation de services. Elle renvoie à des situations où des travailleurs relevant d'un employeur juridique vont intégrer des entreprises utilisatrices de ses services (mise à disposition de personnel, de compétences, prestations sur site, centres d'appel). Chaque élément du réseau est un centre de décision séparé, lié à un autre centre de décision par les termes d'un contrat commercial dont la durée est variable et le renouvellement incertain. Les travailleurs de ces réseaux sont soumis à ces différents centres de décision et oscillent entre deux enveloppes organisationnelles : celle de leur employeur juridique et celle de l'entreprise utilisatrice. Il en résulte une juxtaposition d'enveloppes organisationnelles autour d'enveloppes juridiques distinctes. C'est cependant un réseau de faible intensité : les relations d'interdépendance sont « quasi inexistantes » puisque chacune des structures du réseau poursuit une activité propre.

[273] Le modèle *soft* se centre sur l'implication et la motivation, là où le modèle *hard* se focalise sur la surveillance. Voir PICHAULT, François, NIZET, Jean (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines, Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Éditions du seuil

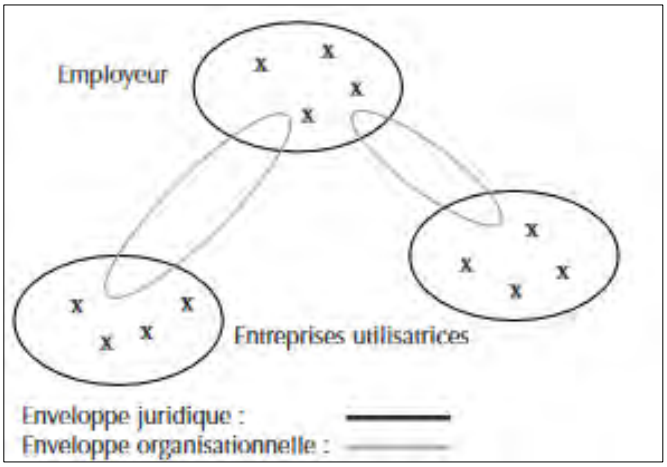

Figure 32 : Configuration du réseau pendulaire. Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005.

La GRH est ici éclatée : chaque membre du réseau poursuit sa propre politique tout en étant orienté vers une approche transactionnelle du lien salarial : « les ressources humaines y sont considérées comme une source de coût qu'il faut rentabiliser, contrôler et gérer avec rigueur ».

- **Le réseau fédéré :**

Cette configuration pousse l'externalisation du réseau intégré plus loin : « une firme centrale – le donneur d'ordre – fédère autour d'elle, dans des relations durables, des firmes sous-traitantes parfois exclusives d'une partie de l'activité ». Progressivement, les enveloppes organisationnelles et juridiques se dissocient suite à des phénomènes de désintégration verticale et/ou d'externalisation de la firme centrale et à son ingérence grandissante dans l'organisation interne des sous-traitants. Les enveloppes juridiques demeurent distinctes mais l'enveloppe organisationnelle devient commune pour englober l'ensemble des membres du réseau. Ici encore, « les rapports de force sont déséquilibrés en faveur du donneur d'ordre, qui reste le principal centre de pouvoir à partir duquel les décisions descendent dans le réseau ».

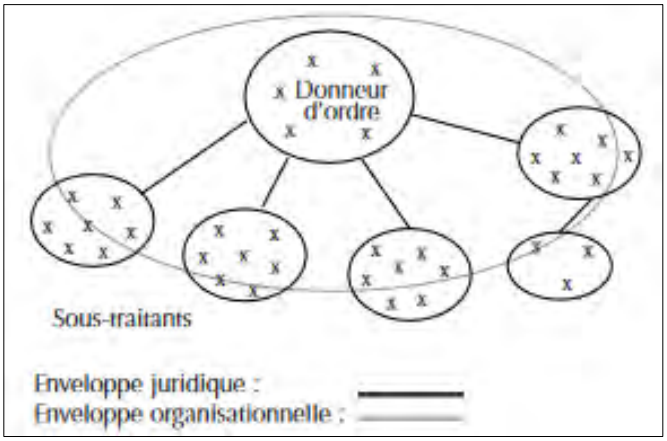

Figure 33 : Configuration du réseau fédéré. Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005.

La GRH est une nouvelle fois centralisée par le donneur d'ordre qui intervient directement dans la politique de ses « partenaires » pour développer les compétences dont il a besoin tout en nourrissant un sentiment d'appartenance et d'adhésion.

- **Le réseau nucléique :**

Cette configuration est toujours constituée d'une « firme-noyau » mais cette dernière mobilise autour d'elle différents partenaires, qui varient en fonction des projets menés. Les enveloppes juridique et organisationnelle sont donc distinctes et cette dernière est mouvante : elle se décompose et se recompose au gré des projets.

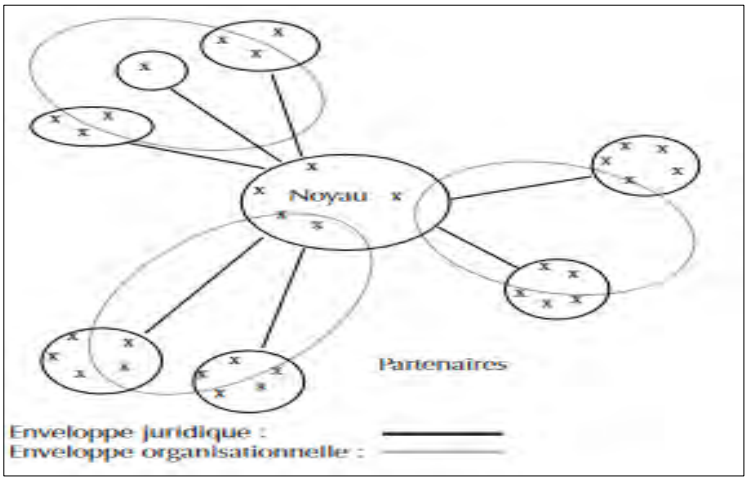

Figure 34 : Configuration du réseau fédéré. Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005.

Dans ce type de réseau, la GRH est atomisée : chaque partenaire est libre de choisir sa politique, qui met souvent en avant l'autonomie et la responsabilité des personnels, « sans que les employeurs ne les outillent ni ne balisent cette autonomie ».

- **Le réseau confédéré :**

Cette configuration n'est plus constituée d'une firme pivot mais d'entreprises généralement concurrentes qui s'associent, à moyen ou long terme, pour la durée d'un projet, dans une logique partenariale égalitaire. Dans la droite ligne du fédéralisme proudhonien, les membres du réseau fixent ensemble les modalités du partenariat puis désignent un comité coordinateur auquel ils délèguent une partie de leur pouvoir de gestion.
Les enveloppes juridiques et organisationnelles des membres du réseau, au départ totalement distinctes, vont se recomposer le temps du partenariat pour créer une enveloppe organisationnelle unique, à laquelle le partenariat donne le plus souvent une forme juridique spécifique.

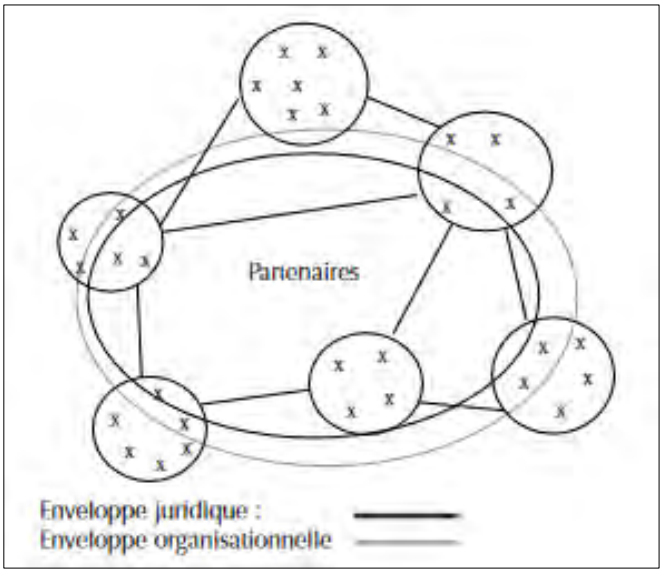

Figure 35 : Configuration du réseau confédéré. Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005.

Dans ce type de réseau, les membres choisissent délibérément de déléguer la GRH à la structure de coordination pour assurer l'harmonisation des conditions de travail et de rémunération tout en permettant le développement des savoir-faire techniques idoines.

Comme on le voit, nombre de ces réseaux restent guidés par une logique *top-down* propre au modèle mécaniste hiérarchique et centralisateur. On est loin de l'image profondément alternative que donne à voir nombre de définitions théoriques de l'entreprise réseau. Rorive, en s'appuyant sur les travaux de Boulanger[274], distingue ainsi 4 mécanismes de distribution du pouvoir au sein de l'entreprise réseau, du plus centralisé au plus décentralisé :

- descendant : distribué dans le réseau à partir d'un élément central fort décidant des règles et du niveau de délégation ;
- ascendant : issu de la délégation de pouvoir octroyé par les éléments du réseau au réseau lui-même et/ou à la structure qui l'anime ;
- latéral : réparti horizontalement selon des rapports de force équilibrés entre les différents partenaires ;
- polycentré : émanant de différents centres de décision unis par des liens contractuels ou de coordination.

Force est de constater que la plupart des réseaux identifiés par Rorive s'appuient sur un mécanisme descendant, à l'exception des réseaux pendulaires et confédérés. Le réseau pendulaire se caractérisant par une très faible interdépendance, finalement seul le réseau confédéré serait à même de dessiner une véritable alternative macro-organisationnelle (qui n'est d'ailleurs pas sans faire penser à celle proposée par Proudhon au XIXème siècle). Comme le souligne Rorive, « la caractéristique de ces réseaux [confédérés] est l'absence d'élément central qui présiderait à la création du partenariat et l'existence d'un rapport de force largement équilibré ». On est bien là dans la logique émergente propres aux

[274] BOULANGER, Pierre (1995). *Organiser l'entreprise en réseau.* Nathan.

innovations managériales, en opposition aux logiques *top-down* propres aux modes managériales.

Une autre lecture de l'entreprise étendue est cependant possible. En effet, là où la classification de Rorive laisse entrevoir un continuum (du réseau interne au réseau externe d'entités autonomes), Defélix et Picq perçoivent quant à eux 3 périodes distinctes dans l'histoire de l'entreprise :

- « ''faire seule'' (par internalisation des ressources ou intégration verticale de l'activité) ». On se situe ici dans la brève histoire de l'entreprise retracée depuis l'atelier artisanal jusqu'à la firme ;
- « puis ''faire faire'' (sous-traitance et externalisation) ». On est ici dans le modèle classique de la sous-traitance, forme dominante de l'entreprise-réseau à ses débuts ;
- « et aujourd'hui « faire ensemble » (par coopération interentreprises) ». On se situe ici dans la dernière configuration des réseaux confédérés de Rorive.

Defélix et Picq distinguent ainsi clairement cette forme organisationnelle de la précédente, tout comme Bouchez[275] qui, dans son ouvrage consacré à l'innovation collaborative, différencie nettement :

- la dimension « macro-écosystémique », renvoyant à un « espace innovant élargi autour d'une firme leader » ;
- et la dimension «méta-écosystémique », renvoyant à des « agglomérations concentrées ».

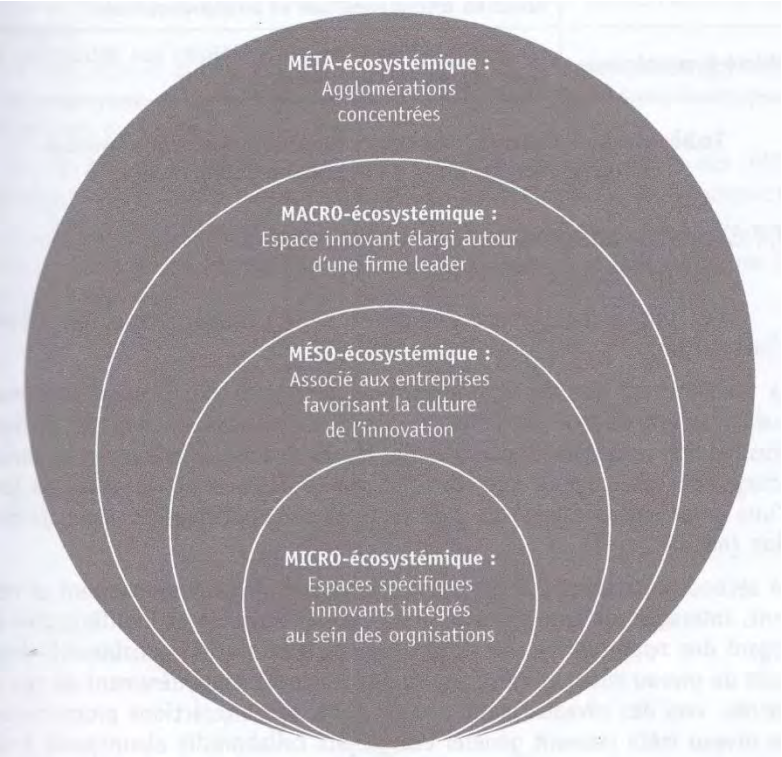

Figure 36 : Les différentes niveaux d'agrégation de l'innovation collaborative. Source : BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur. De Boeck.

[275] BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). *Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. De Boeck.

Avec cette dernière configuration, l'entreprise étendue parviendrait donc à un nouveau stade de développement élargissant encore les frontières organisationnelles à un niveau non plus macro mais méta-organisationnel.

2.6.3 L'élargissement de la problématique des entreprises étendues aux méta-écosystèmes :

Mais ici encore, cette configuration méta-organisationnelle est loin d'être nouvelle et nous nous proposons donc une nouvelle fois d'en tracer une brève généalogie en nous appuyant sur les travaux de Bouchez. L'auteur situe l'origine des conceptions méta-organisationnelles dans les travaux d'Alfred Marshall[276] (1842-1924) qui datent, une fois de plus, du XIXème siècle. En pleine révolution industrielle, cet économiste imagine des « districts industriels »[277] formés par la coopération de plusieurs établissements de taille modérée d'un même territoire et spécialisés dans différentes branches d'un même secteur industriel. Alors que « la rationalisation taylorienne se déploie progressivement, favorisant l'émergence de grands établissements et de la concentration d'une main d'œuvre importante », Marshall préconise de suivre le mouvement inverse via « la segmentation du processus productif en plusieurs firmes interdépendantes localisées et de taille réduite. Les bénéfices liés à cette colocalisation au sein du district industriel étant considérés comme supérieurs à ceux observés au sein d'une grande organisation bureaucratique »[278].
On en trouve une incarnation concrète des décennies plus tard, dans les années 1970, avec les districts italiens popularisés notamment par l'économiste Becattini[279]. Dans une perspective associationniste, ces districts italiens spécialisés sont alors « caractérisés comme des entités communautaires composées de petites entreprises industrielles qui partagent des valeurs sociales, économiques, culturelles, en étant fondées sur la confiance et la loyauté »[280]. Ici, la régulation n'est donc pas assurée par le marché mais par « les normes et les valeurs, ou encore par la culture » pour reprendre la distinction de Desreumaux[281]. Durand[282] soulignera un autre aspect clé de ces districts industriels en présentant ce modèle comme « une entité institutionnelle constituée de petites entreprises *sans*

---

[276] MARSHALL, Alfred (1880). *Principles of Economics*. London School of Economics.

[277] MARSHALL, Alfred (1879). T*he pure theory of domestic value* MacMillan.

[278] BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). *Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. De Boeck.

[279] BECATTINI, Giacomo (1989). « Les districts industriels en Italie », In MURUANI, M., REYNAUD, E., ROMANI, C . (dir.) *La flexibilité en Italie*. Syros.

[280] BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). *Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. De Boeck.

[281] DESREUMAUX, Alain (1996). « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, no 107, pp. 86-109

[282] DURAND, Jean-Pierre (1991). « Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme ». *Revue d'économie industrielle*, pp. 47-63. C'est nous qui soulignons

domination d'une grande entreprise »[283], à la différence de la plupart des « entreprises-réseaux » étendues. Les districts italiens seront cependant directement concurrencés par les pays à bas salaire à partir des années 1990 et connaîtront alors un déclin auquel la crise de 2008 mettra un point final.

Entre temps, une nouvelle forme méta-organisationnelle émerge dans la seconde moitié des années 90 avec les « clusters » théorisés par Porter[284], qui inscrit ses travaux dans la lignée de ceux de Marshall. Cette agglomération « réticulaire et concurrentielle de type coopératif » conserve l'aspect territoriale mais regroupe cette fois-ci des organisations plus diverses : entreprises (fournisseurs, prestataires de services, firmes d'industries connexes) mais aussi organisations professionnelles, centres de recherches et universités. Ce type de réseau se développe notamment dans le domaine technologique et se veut « propice à des innovations de rupture »[285]. La fameuse Silicon Valley en est l'archétype en ajoutant un nouvel acteur : celui des investisseurs (business angels et sociétés de capital-risque). Le partenariat n'est plus ici régulé par une culture commune mais par les transactions commerciales propres au marché.
Pour autant, de nombreux auteurs mettent l'accent sur le caractère flou du concept méta-organisationnel de « cluster », à l'image du concept macro-organisationnel de « l'entreprise-réseau ».

A la fin des années 1990, la France regardera avec intérêt ce modèle « très tendance » alors qu'elle s'interroge sur les causes du ralentissement économique qu'elle connaît.
En 1997, elle lance sur une initiative gouvernementale les « systèmes productifs locaux » (SPL) déployés l'année suivante par la DATAR[286], dans une perspective purement descendante. Cette première forme se rapproche des districts italiens en favorisant la coopération entre entreprises colocalisées d'une même spécialité, en particulier dans le domaine de la formation et du développement des savoir-faire, à la différence que le processus n'émerge plus des acteurs de terrain mais de l'État.
Les SPL seront remplacés dans les années 2000 par les pôles de compétitivité qui suivent une même « logique ''top-down'' [287]». La loi de finance de 2005 leur donnera une définition précise : « regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements supérieurs et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie, pour mettre en œuvre des projets de développement pour l'innovation ». On est cependant loin des clusters américains de type Silicon Valley, du fait de la place centrale qu'y jouent les

---

[283] BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). *Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. De Boeck.

[284] PORTER, Michael (11990). *The competitive advantage of nations*. Free Press ; PORTER, Michael (1998) « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, pp. 77-90.

[285] BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). *Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. De Boeck.

[286] Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

[287] BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). *Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. De Boeck.

pouvoirs publics et du processus très centralisateur suivi. Le 13 décembre 2002, le Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires définit la méthode de déploiement de ce nouveau label : sur la base d'un cahier des charges, les prétendants à l'appellation devront répondre à un appel à projets piloté par les pouvoirs publics. La décision de labellisation est ainsi prise « quasiment au plus haut niveau de l'État par le premier ministre suivant les recommandations d'un comité de sélection réunissant l'État et les conseil régionaux »...débouchant finalement sur un « système assez complexe » marqué par « la relative lenteur de la décision », qui est d'ailleurs « souvent considérée comme un frein pour les équipes constitutives ».

En s'appuyant sur les travaux d'Assens et Ensminger[288], Bouchez souligne l'importance de la « confiance en tant que mécanisme de réduction des risques dans la collaboration entre acteurs »[289] et différencie bien ces 3 formes méta-organisationnelle sur la base de ce principe :

- les districts industriels se caractérisent par « une confiance de nature *intuitu personae*, centrée sur le noyau familial et propre à l'individu, son identité, ses valeurs, croyances, représentations sociales ». La confiance est ici une « donnée intrinsèque » car « prédéterminante à la relation » ;
- dans les clusters, la confiance est de nature « relationnelle », « interpersonnelle » et se construit « chemin faisant » en « capitalisant sur l'expérience issue de la relation passée, liée au succès des transactions à caractère marchand » ;
- dans les pôles de compétitivité, le rôle des pouvoirs publics est central comme nous l'avons vu et ils vont jouer à cet égard le rôle de « gardien de la confiance neutre et indépendant ». La confiance est ainsi de nature « institutionnelle » et se base sur des règles impersonnelles.

- La logique et le processus organisationnel suivi sont donc bien différents dans les 3 cas et Bouchez, en s'inspirant des travaux de Retour[290], les distinguent à partir de 2 variables :
- la diversité des organisations qui coopèrent ;
- le caractère « *top down* » ou « *bottom-up* » de la mise en réseau.

On retrouve dans ce second aspect l'un de ceux qui distinguent une « mode » managériale d'une « innovation managériale ».

[288] ASSENS, Christophe, ENSMINGER, Joëlle, (2015). « Une typologique des éco-systèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet ». *Vie et sciences de l'entreprise*, vol. 2, no 200, pp. 77-98

[289] BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). *Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. De Boeck.

[290] RETOUR, Didier (2009). « Pôles de compétitivité, propos d'étape ». *Revue française de gestion*, vol. 190, no 10, pp.93-99.

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (vocabulaire et registre industriels)	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique)
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Systèmes Productifs Locaux (SPL)
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	Clusters	Pôles de compétitivité

Figure 37 : Les différentes formes de collaboration inter-organisationnelle. BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur. De Boeck.

Force est de constater que si les districts italiens et les clusters américains s'inscrivent bien dans une logique d'innovation décentralisée et émergente, les versions françaises se situent au contraire au niveau des « modes » inspirées de l'extérieur et imposées de manière descendante. S'appuyant sur les travaux de Mendez et Bardet, Bouchez souligne bien que les pôles de compétitivité « ne constituent pas une forme organisationnelle ''spontanée'' » mais « une démarche institutionnelle élaborée au niveau national »[291].

Gulati et *al.*[292] vont eux aussi proposer une classification des « designs méta-organisationnels » : tout comme Bouchez, cette typologie distingue clairement des modèles différents selon la place qu'y occupe la hiérarchie. Leur classification intègre par ailleurs les organisations médiatisées par les NTIC qui peuvent tout autant suivre une logique décentralisatrice (ils citent ici Wikipédia et les communautés open source) que centralisatrice (prenant l'exemple du système d'exploitation Android). Il est décidément difficile de concilier hiérarchie et anarchie comme le préconise Morin...

	Faible stratification / hétérarchie	Stratification élevée / hiérarchie
Perméabilité des frontières forte	Communautés fermées : consortiums, comités techniques de normalisation...	Entreprises étendues : réseaux de franchises, de sous-traitance...
Perméabilité des frontières faible	Communautés ouvertes : ex : Wikipedia, Open Source...	Ecosystème structuré : ex : Android OS, etc.

Figure 38 : Variations des designs méta-organisationnels. Source : Gulati, R., Puranam, P. et Tushman, M.L. (2012), « Meta-organization design : Rethinking design in interorganizational and community contexts », Strategic Management Journal, vol. 33, no 6, pp.

***

[291] MENDEZ, Ariel, BARDET, Manuela (2009). « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue française de gestion*, vol. 35, no 4, pp. 52-61.

[292] GULATI, R., PURANAM, P. et TUSHMAN, M.L. (2012), « Meta-organization design : Rethinking design in interorganizational and community contexts », *Strategic Management Journal*, vol. 33, no 6, pp. 571-586.

Au terme de ce premier travail généalogique, le développement des nouveaux modes de management et d'organisation, d'un côté, et celui des entreprises étendues de l'autre, apparaissent profondément liés.
Tout comme les nouveaux modes de management et d'organisation se sont développés en opposition au taylorisme, les organisations étendues émergent en opposition au phénomène d'intégration vertical qui accompagne son déploiement tout au long du XXème siècle. Tous deux visent ainsi à dépasser les limites de ce modèle hiérarchique et bureaucratique, cloisonnant et rigide, devenu inefficient : engendrant une organisation du travail dysfonctionnelle et une taille de structure ingérable, ce modèle n'est plus tenable dans un contexte où les entreprises se doivent au contraire d'être souples, agiles et réactives. En interne comme en externe, les entreprises sont dans les deux cas sommées de passer d'une logique basée sur l'obéissance à une approche centrée sur la confiance. Les travaux de Bouchez consacrés aux innovations collaboratives en entreprise dessinent ainsi un continuum entre ces deux niveaux d'analyse (voir figure 35) où les nouveaux modes de management et d'organisation peuvent se lire comme la traduction interne des enjeux qui guident également l'ouverture des frontières de l'entreprise au niveau macro et méta-organisationnel.
Au-delà des enjeux, les organisations étendues semblent par ailleurs rencontrer les mêmes limites que nous avons précédemment identifiées concernant les nouveaux modes de management et d'organisation :

- la persistance d'une logique top-down (qui se traduit par l'existence d'une firme dite « pivot » autour de laquelle se centralise l'entreprise réseau ou par la place centrale qu'occupent les hautes instances gouvernementales dans les méta-organisations françaises) ;
- l'importation de recettes toutes faites (à l'image des clusters américains qui ont inspiré les pôles de compétitivité français), sans considération des spécificités du terrain sur lequel elles sont déployées.

L'exemple des pôles de compétitivité français illustre d'ailleurs parfaitement comment ces deux logiques se combinent (un modèle extérieur imposé de manière top-down par les institutions) pour freiner l'émergence d'innovations propres aux structures françaises. On est bien ici face au même phénomène qui caractérise la manière dont les nouveaux modes de management et d'organisation sont déployés en France : des « recettes miracles » imposées unilatéralement par les instances dirigeantes. Dans tous les deux, que ce soit au niveau micro, macro ou méta-organisationnel, les entreprises peinent à prendre acte du caractère profondément « émergent » des innovations managériales et organisationnelles.

Tout comme les nouveaux modes de management et d'organisation, l'entreprise étendue est ainsi un objet complexe, aux multiples dimensions et visages, qui reste difficile à appréhender tant ses manifestations concrètes peuvent recouvrir des réalités différentes. Cette profusion n'aide évidemment pas à mener une analyse claire et constructive des phénomènes de décomposition-recomposition organisationnelle actuellement à l'œuvre.
Gageons cependant que les entreprises étendues sont appelées à se développer de concert avec le déploiement des technologies numériques. La « révolution » télétravail de 2020 incite toutefois à rester prudent : il a fallu une crise pandémique mondiale pour s'y mettre en France et la sortie de crise s'accompagnera certainement d'un retour à l'entreprise du XXème siècle dans beaucoup de

structures, notamment dans les PME[293]. Les entreprises françaises[294] ne semblent majoritairement pas percevoir l'opportunité qu'une telle crise[295] a pu représenter en terme d'innovation micro, macro et méta-organisationnelle (alors même que tout le monde ne parle que de ça).

Au-delà de ces incertitudes, l'entreprise-étendue nous incite à considérer les formes macro et méta-organisationnelles comme un réseau de TPE-PME autonomes basées sur des relations partenariales (qu'elles soient fondées sur le marché ou sur la culture, dans une logique centralisatrice ou décentralisatrice).
Dans la seconde partie de ce rapport, nous allons donc retourner au niveau micro-organisationnel pour mieux comprendre le fonctionnement des équipes de travail cherchant à innover dans leur organisation et leur management. Cette partie commencera par présenter un panorama large d'expérimentations (entreprises autogérées, agiles, libérées, holacratiques, opales), afin de donner à voir concrètement les pratiques expérimentées au niveau micro, macro et méta-

---

[293] Comme nous l'avons évoqué, les PME sont beaucoup plus réticentes que les grandes entreprises à développer le télétravail : si 80 % des dirigeants de grande entreprise déclarent vouloir pérenniser le télétravail, ils ne sont que 23 % dans les PME, du fait principalement de leur plus faible digitalisation mais également d'une structure de l'emploi qui se prêterait moins au télétravail (CPME, « Enquête Covid-19, Mise en place et appréciation du télétravail par les dirigeants », 24 juillet 2020. Enquête menée auprès de 532 dirigeants du 1er au 12 juillet 2020).

[294] On peut ici donner en contre-exemple celui de la Silicon Valley : si le télétravail n'y était pas pratiqué dans toutes les entreprises de la vallée, les plus emblématiques (Twitter, Facebook, Google) l'ont mis en place à 100 % trois semaines avant que les pouvoirs publics ne l'imposent dans l'État de Californie. Dès le mois de mail 2020 elles ont annoncés qu'elles poursuivraient le télétravail à 100 % jusqu'à fin juin 2021 puis jusqu'à septembre 2021, témoignant d'une lucidité que peu ont osé avoir ! Une anticipation et une audace qui ont permis aux salariés de s'organiser (aménager un espace et de nouvelles règles de vie au sein de leur foyer, rejoindre une résidence secondaire, déménager) et d'ainsi réduire l'incertitude et l'anxiété déjà fortes dans un contexte pandémique. En France, les entreprises ont essayé de suivre les directives gouvernementales, qui changeaient tous les mois voire toutes les semaines, plongeant l'ensemble du pays dans un profond désarroi...Début 2021, Google a annoncé expérimenter une nouvelle forme de travail hybride et, comme à son habitude, s'en donne les moyens au travers d'espaces de travail intelligemment repensés avec l'aide d'experts en sciences humaines et notamment spécialisés dans la « génération Z » (on peut notamment citer les nouveaux espaces de réunion nommés « fire camp »). Facebook, quant à elle, veut généraliser le télétravail à 100 %: tous les nouveaux postes aux États-Unis seront désormais proposés en travail à distance et le télétravail permanent sera proposé progressivement aux employés existants. À terme, près de la moitié des salariés de Facebook pourraient travailler à distance d'ici une dizaine d'années. Une décision qui se veut en adéquation avec la stratégie de la firme travaillant sur les technologies immersives de réalité virtuelle et augmentée, résumée par le slogan « *Defy Distance* ». Il est cliché et lassant de rappeler une nouvelle fois l'avance que peuvent avoir les américains sur les français mais les faits sont tenaces.

[295] Ainsi, en mandarin, le mot crise s'écrit avec deux idéogrammes : l'un signifiant « danger » et l'autre « moment décisif, point de bascule, changement » qui peut prendre le sens d'« opportunité, chance ».

organisationnel pour en dégager les similarités et les différences mais surtout les « points de blocage » récurrents.

3 Partie II - Analyse des pratiques :

Suite à la mise en perspective théorique de notre problématique, nous proposons ici d'investir les pratiques qui se développent concrètement dans le contexte actuel. Après avoir décrit les pratiques de 9 entreprises expérimentant de nouveaux modes de management et d'organisation au niveau micro, macro et méta-organisationnel, nous analyserons leurs point communs et leurs différences, et à travers eux les nombreux « points de blocage » qu'elles ne manquent pas de rencontrer.

3.1 Les pratiques concrètes de quelques organisations innovantes :

Nous allons, dans cette première section, passer en revue les pratiques concrètement déployées au sein de quelques organisations expérimentant les nouveaux modes de management présentés en chapitre I. Nous commencerons par celles qui sont les plus anciennes dans la généalogie retracée précédemment : les entreprises autogérées, pour aller jusqu'aux plus récentes : les entreprises opales. Entre les deux, nous présenterons le cas d'entreprises agiles, libérées et holacratiques.
La plupart de ces études de cas se basent sur nos propres travaux de recherche menés en doctorat[296] et post-doctorat[297] (4 entreprises autogérées et 1 entreprise agile). Les autres (2 entreprises libérées, 1 entreprise holacratique et 1 organisation opale) sont issues de travaux de recherche menés par d'autres chercheurs ou de diagnostic organisationnel approfondi. Les cas mélangent des exemples à la fois français et canadiens, permettant de donner une perspective internationale à cette analyse.
Chacune de ces études de cas présentera tour à tour :

- la raison d'être et la culture d'entreprise de ce type de structure ;
- la gouvernance et le design organisationnel déployé, avec une place particulière accordée aux espaces de délibération décisionnelle dans une perspective sybernétique ;
- les pratiques RH (recrutement, formation, évaluation, rémunération) ;
- l'évolution organisationnelle qui nous permettra d'adopter un point de vue processuel et non statique des phénomènes organisationnels.

Dans une dernière sous-partie, nous investirons la question des entreprises étendues à partir des quelques exemples que nous en donnent ces terrains.

---

[296] CANIVENC, Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Haute Bretagne – Rennes 2

[297] CANIVENC, Suzy (2011). *L'autogestion dans la société de l'information québécoise*. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115

3.1.1 Les organisations autogérées :

Pour respecter la confidentialité des données que nous avons récoltées, nous avons choisi de rebaptiser les 4 organisations autogérées présentées ici en fonction de leur secteur d'activité et de leur statut juridique.
2 d'entre elles sont des entreprises françaises, étudiées lors de notre thèse :

- CoopCom fut étudiée en 2005 puis suivie jusqu'en 2009. Créée en 1995, cette coopérative regroupait une dizaine de salariés qui travaillaient dans le secteur de la rédaction : ils rédigeaient principalement des guides et articles pour des revues du secteur associatif et élaboraient des documents de communication (brochures, sites Internet, newsletters…) pour les entreprises du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire.
- ImprimCoop a été étudiée en 2008 et suivie jusqu'en 2009. Fondée en 1975 par des militants syndicaux du secteur de l'imprimerie, elle se composait de vingt membres répartis en quatre métiers : administration, commercial, infographie, impression.

Les 2 autres structures sont québécoises et ont été investies lors de notre post-doctorat :

- Le CaféCoop appartient au secteur de la restauration. Fondé en 2003 par des mères monoparentales désireuses de revaloriser leur quartier en proposant de la nourriture saine, le projet s'est rapidement étoffé d'une dimension plus militante avec le développement de volets culturels, politiques et citoyens (expositions, spectacles, diffusion de journaux alternatifs, lieux de rencontres pour les groupes politiques). Lors de l'étude menée en 2011, cette coopérative se composait de vingt-et-un membres dont quatorze travailleurs réguliers.
- TicOBNL est un Organisme à But Non Lucratif spécialisé dans l'hébergement et le développement de sites Internet pour des groupes sociaux et engagés (organismes de coopération et de solidarité internationales, syndicats, groupes militants…). La structure fut officiellement créée en 2004 sous statut OBNL considéré comme moins contraignant que le statut coopératif à la création. Elle fonctionnait cependant comme une coopérative de production. Bénéficiaire d'une subvention gouvernementale destinée à promouvoir le développement du numérique en 2010, la structure grossit pour atteindre vingt-quatre membres en 2011, époque à laquelle l'étude a été menée.

- **Raison d'être et culture organisationnelle :**

Les structures autogérées se caractérisent par une culture organisationnelle très forte car basée sur une adéquation totale entre les valeurs individuelles des membres et le projet d'entreprise, souvent perçus l'un comme l'autre comme « alternatifs » voire « subversifs ».
Le collectif de CoopCom était ainsi fédéré autour d'une idéologie politique d'extrême gauche, pour ne pas dire anarchiste. A ImprimCoop, l'idéologie originelle s'ancrait dans le monde syndical et fut très imprégnée par la personnalité de ses fondateurs, ouvriers du livre. Au CaféCoop, la culture d'entreprise se rattachait au monde militant, très développé à Montréal et en particulier dans les quartiers délaissés tels que celui du café. A TicOBNL, la culture est à la croisée du

monde militant et technophile, une combinaison qui se retrouve chez de nombreux hackers engagés parlant d'« hacktivisme ».

La dimension autogestionnaire de ces organisations rejoint ainsi parfaitement les aspirations sociopolitiques des membres. A contrario, le secteur d'activité importe peu (excepté à TicOBNL où le secteur des nouvelles technologies tient un rôle crucial qui se lie de manière harmonieuse avec l'idéal autogestionnaire au travers de la culture « hacker ») :

« *On pourrait cultiver des patates ce serait le même projet. Le projet c'est de partager le travail, les richesses et le pouvoir* » (Coopcom).

« *On ferait des confitures ou je ne sais pas trop quoi, ça changerait rien pour nous* ». (Coopcom).

« Le raccord entre moi et [Imprimcoop], c'est la politique…ils auraient vendu des chaussettes ça aurait été pareil »

Le cœur de métier est ainsi secondaire par rapport à l'expérimentation politico-organisationnelle. Il peut même être un facteur de démotivation pour certains travailleurs du CaféCoop qui avouent ouvertement ne pas se sentir cuisinier ou serveur « *dans l'âme* ». Comme le résume bien un membre de Coopcom : « *Notre cœur de métier c'est l'autogestion (…) c'est pas un cœur de métier, mais c'est le sens du projet, c'est la raison d'être* ».

Le travail (non dans son contenu mais dans son organisation comme en témoigne le caractère très secondaire que revêt souvent l'activité principale) s'apparente ici à un véritable acte militant à portée politique, disloquant les barrières auparavant instituées entre les sphères économiques et politiques, professionnelles et idéologiques. Le travailleur devient donc un « individu totalement engagé dont non seulement les capacités économiques sont mises en œuvre mais également l'ensemble de ses valeurs humaines »[298].

Pour autant, cette adéquation totale entre projet d'entreprise et aspirations personnelles n'est pas toujours harmonieuse. Elle peut tout d'abord engendrer une homogénéité oppressante lorsqu'elle est très forte ou, à l'inverse, une hétérogénéité conflictuelle quand elle se délite. La dialogique entre unité et diversité semble bien difficile à trouver dans les structures autogestionnaires.

Ainsi, dans plusieurs cas, l'homogénéité des profils interroge le côté sélectif voire élitiste de ces expérimentations. Elle peut engendrer des difficultés d'intégration voire des phénomènes d'auto-exclusion pour ceux qui ne partagent pas le « profil type » face à la pression normative imposée spontanément par le reste du groupe. Tel est le cas de Coopcom, majoritairement composée de membres avec un haut niveau d'études et fortement politisés à l'extrême gauche : l'embauche d'une nouvelle recrue pour sa scolarité au Lycée Autogéré de Paris s'est conclue par un départ volontaire au bout de seulement quelques mois. Ce travailleur qui se présentait comme « *réformiste* » plus que révolutionnaire fut incité par ses collègues à s'interroger sur ses véritables motivations à intégrer la coopérative. Si sa difficile intégration a fait l'objet de multiples discussions collectives, celles-ci ont finalement représenté un renforcement du discours normatif et non une tentative pour intégrer la diversité dont ce nouveau membre était porteur aboutissant finalement à son départ volontaire. Ce cas recoupe ici parfaitement les

[298] OUTREQUIN, Philippe, POTIER Anne, SAUVAGE, Patrice (1986). *Les entreprises alternatives*. Syros

constats de Sainsaulieu et *al.*[299] remarquant une tendance au « renforcement de la règle interne » face à l'émergence de « logiques d'action » différentes. Si la culture commune participe à souder le collectif, elle tend donc aussi à nier les différences individuelles, pourtant essentielles aux processus d'innovation.
A l'inverse à ImprimCoop, les valeurs autogestionnaires qui cimentaient le collectif se sont essoufflées et ont ouvert la voie à de multiples conflits enrayant les délibérations collégiales et la bonne marche de l'entreprise. Rejetés hors de la structure lorsqu'ils sont minoritaires, les « déviants » de l'autogestion sont ici devenus majoritaires et contestent ouvertement la culture originelle. La coopérative s'est ainsi scindée en deux clans que tout paraît opposer :

- d'une part, les membres âgés (cinquantenaires), anciens, travaillant sur les machines et appartenant à la culture ouvrière, fortement politisés et attirés par le projet politique d'origine ;
- d'autre part, les jeunes membres (trentenaires), récents, officiant dans des métiers intellectuels, moins politisés et ancrés dans une gauche modérée et réformiste, séduits par les valeurs coopératives et républicaines de l'entreprise voire uniquement par les conditions de travail confortables qu'elle offre.

Les situations sont moins manichéennes dans les deux autres structures québécoises où les profils restent cependant ici encore très homogènes.
Le CaféCoop est composé de militants diplômés dans les arts et les sciences humaines très sensibles à la question de l'inclusivité : aucune discrimination (d'origine sociale, ethnique ou de genre) n'est tolérée. Une valeur partagée qui permet de favoriser la diversité et de désamorcer les phénomènes de pression normative. Pour autant, le café se scinde lui aussi en « radicaux » et « modérés » ainsi qu'en deux classes d'âge (les fondatrices trentenaires et les vingtenaires) sans pour autant former de clans grâce au projet très fédérateur du café.
A TicOBNL, les membres ont également un haut niveau d'études mais dans deux domaines très contrastés, celui de l'informatique ou des sciences humaines. On retrouve ici l'ancrage à la fois politique et technophile de cette organisation. Le collectif se divise une nouvelle fois en « radicaux » et « modérés » mais qui peinent à se comprendre du fait du tiraillement du projet entre militantisme et technologie, ce qui engendre de vifs débats. TicOBNL est d'autant plus sensible aux tensions du fait des fortes personnalités sélectionnées par son processus de recrutement informel comme nous le verrons : il faut en effet être capable de s'imposer dans le collectif pour pouvoir y trouver sa place, ce qui favorise les « *grandes gueules* » et les « *têtes dures* ». L'histoire de cet organisme est ainsi émaillée de conflits interpersonnels parfois violents qui reviennent régulièrement « *sur le tapis* », court-circuitant les débats et provoquant la frustration et la démotivation de nombreux membres comme à ImprimCoop.

Au-delà des conflits ou de la pression normative, cette idéologie organisationnelle est également à l'origine d'une forme de surinvestissement idéologiquement motivée, bien loin de l'idéal d'émancipation promu par l'autogestion. Comme nous l'avons souligné, le fonctionnement alternatif de ces organisations recoupe parfaitement les aspirations sociopolitiques des membres qui s'investissent dès lors corps et âmes dans ces structures qui leur semblent réaliser leur idéal : « *Ce*

[299] SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens

projet me tient à cœur, il répond à quelque chose de profond en moi » (CoopCom) ; « Pour moi c'était l'évidence même (…) c'était ma préoccupation ''naturelle''» (CaféCoop). Au prix souvent d'un investissement démesuré. Être son propre patron fait ainsi courir le risque paradoxal de devenir aussi son propre esclave comme le souligne bien le témoignage d'un membre de CoopCom: « On s'auto-exploite mais c'est consenti. Dans la mesure où c'est ta propre entreprise, tu travailles mille fois mieux, tu y mets mille fois plus de cœur ». L'autogestion est en effet un modèle exigeant en termes d'investissement : l'obligation pour chacun de s'investir dans de multiples domaines pour assurer la participation collégiale aux décisions et le bon fonctionnement de l'entreprise (parfois à titre bénévole comme au CaféCoop) entraîne une fatigue intellectuelle importante. Ils sont ainsi nombreux à témoigner d'un certain « épuisement » face au surinvestissement qu'un tel modèle organisationnel implique tout en soulignant que ce surinvestissement est choisi et non subi.
« C'est vrai que ça prend du temps mais je le fais vraiment de façon volontaire » (CaféCoop).
« *Je fais des heures supplémentaires ici mais c'est vraiment parce que je le veux et je pense que ça ça amène une différence : vouloir le faire contre devoir le faire (…) Donc c'est d'une autre façon, la pression…ça vient de moi » (TicOBNL).*
Travailler en autogestion représente ainsi pour eux une forme de militantisme « pratique ». Pour certains, il ne s'agit même plus d'un travail mais d'une véritable « expérience de vie ».

Cette exigence d'investissement tranche avec l'image idyllique qui fut donnée de l'utopie autogestionnaire dans les années 1970 comme le soulignent Barras et al. :

« *Nombreux sont les candidats à ''l'alternative'', au ''travailler autrement'' qui s'imaginent un monde sans contrainte où le désir du moment fait loi, qui se limite au court terme, etc. Ils sont surpris de trouver des ''alternatifs'' qui ne cessent de se ''dépasser'', de se ''surpasser'' dans la disponibilité, la créativité, la communication, la production, le service…Voilà qu'au mythe du ''baba cool'' à la campagne se substituent les ''accrocs de l'agir'' ; voilà que pour ''mieux faire'', il faut commencer par ''faire plus''* »[300] .

- **Gouvernance et design organisationnel :**

Si les organisations autogérées rejettent toute hiérarchie officielle dans leur gouvernance, légalement elles sont néanmoins tenues de se doter d'un dirigeant ou d'un Conseil d'Administration. Pour éviter toute concentration du pouvoir, les mandats sont confiés à des travailleurs par tirage au sort ou par vote et s'assortissent de rôles très restreints (animation de réunion) voire fictifs.

Mais partager le pouvoir, c'est avant tout partager les prises de décisions. Le dispositif privilégié est celui des réunions qui peut prendre deux formes selon la taille de la structure : en-dessous de dix membres, une réunion régulière (souvent hebdomadaire) regroupe tous les membres et aborde tous les sujets (production, administration, gestion, vente…). Tel est le cas à CoopCom où les décisions sont prises par tous au travers de discussions qui peuvent parfois prendre du temps...

[300] BARRAS, Béatrice, BOURGEOIS, Marc, BOURGUINAT, Elisabeth, LULEK, Michel (2002). *Quand l'entreprise apprend à vivre, une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires*. Éditions Charles Léopold Mayer

Au-delà de cette taille, il devient difficile de prendre des décisions collégiales sur tout, les discussions s'enlisent et les réunions s'éternisent. La prise de décision collective est donc aménagée afin de conserver un rapport paritaire, comme l'illustrent les trois autres organisations étudiées qui se sont scindées en plusieurs instances décisionnelles :

- des instances sectorielles divisées par métiers, souvent nommées « comités » : par exemple cuisine, service et traiteur au CaféCoop ;
- des instances transversales divisées par thématiques, souvent nommées « commissions » : Gestion/Finance, RH, Communication… ;
- une instance collégiale centrale qui peut prendre le nom de « collectif », de « comité de travail » ou encore se confondre avec l'AG. Elle prend en charge les grandes décisions stratégiques et financières ainsi que leur suivi : règlements généraux, investissements d'envergure, budgets prévisionnels et objectifs annuels voire débats politiques sur les valeurs autogestionnaires.

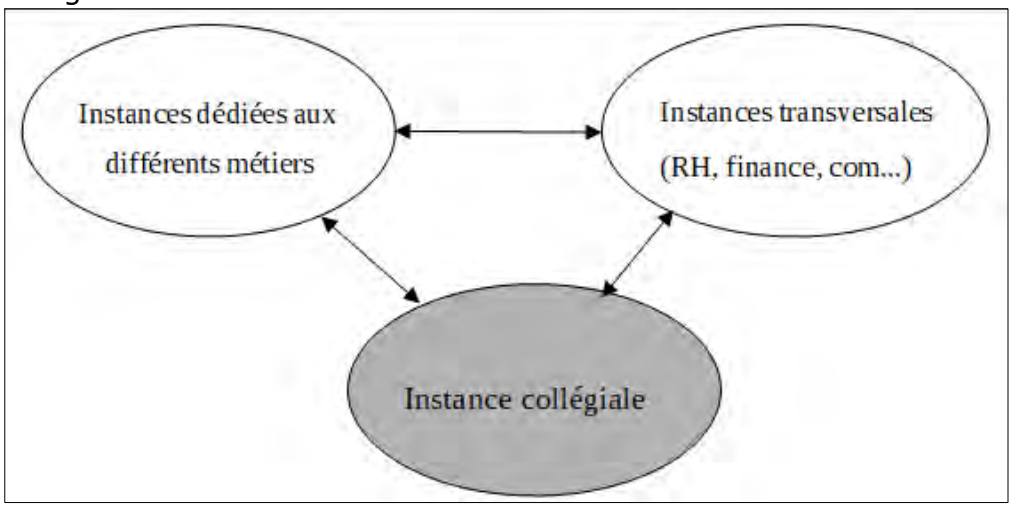

Figure 39 : Gouvernance et designs organisationnels des structures autogérées. Source : CANIVENC, Suzy, MOREAU, Fabien. (2020). « Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre expérimentations autogérées ».

Les comités ont ainsi toute liberté pour prendre des décisions organisationnelles mineures concernant leur service mais doivent faire remonter les plus importantes aux commissions thématiques dédiées voire au collectif.
L'idéal décisionnel est celui du consensus : les discussions durent jusqu'à trouver une solution qui satisfasse tout le monde...ou du moins à laquelle personne ne s'oppose. Plus que par consensus c'est donc par consentement que se prennent les décisions, que ce soit en collectif restreint ou élargi. Un processus qui peut cependant être court-circuité par les « *grandes gueules* » qui ont tendance à imposer leur point de vue et à décourager les plus timides. Et ce n'est pas la seule forme de domination à l'œuvre dans les organisations autogérées. On y retrouve en effet les 3 formes de domination « légitimes » identifiées par Weber[301] :

- charismatique, liée à une personnalité « extraordinaire » et un discours inspirant mais qui peut prendre la forme pathologique de « *grande gueule* » évoquée précédemment ;

[301] WEBER, Max (1995). *Économie et société 1, les catégories de la sociologie*. Pocket [publication originale posthume : 1921]

- gérontocratique-traditionnelle, liée à l'ancienneté : tous reconnaissent ainsi que les plus anciens ont plus de poids dans les processus décisionnels, mais également plus d'aisance du fait de leur profonde connaissance de processus organisationnels parfois complexes ;
- rationnelle-légale, liée à la maîtrise de certaines compétences pointues (comme nous le verrons avec les tâches les plus techniques, comme la compatibilité et la gestion, souvent réservées à quelques personnes malgré l'idéal de collégialité).

Il est enfin possible de distinguer un 4ème facteur de « domination légitime » à partir des analyses que nous avons menées : l'implication, signe de dévouement et donc facteur de respect mais également source de connaissances précieuses et d'un certain droit à influencer les décisions.
Ces phénomènes de pouvoir, si légitimes et naturels soient-ils, engendrent ainsi des formes de hiérarchisation contraire à l'utopie autogestionnaire. La structure de pouvoir censée être horizontale se scinde ici en deux lignes hiérarchiques :

- celle des « leaders » hyper impliqués, charismatiques, anciens et expérimentés ;
- celle des « retraitistes »[302], plus jeunes, moins compétents, expérimentés et investis.

Pour autant, on reste loin de l'organigramme à multiples étages qui caractérise les formes organisationnelles traditionnelles.

Au-delà de la résurgence de ces phénomènes hiérarchiques liés aux « leaders naturels », la décentralisation extrême du pouvoir que doit théoriquement permettre l'autogestion est également limitée par la taille du collectif : au-delà d'une dizaine de personnes, les réunions s'allongent, deviennent de moins en moins efficaces et de plus en plus indigestes. A l'approche des 15 membres, la structure se scinde en plusieurs instances de gouvernance et se morcelle en différents services ou équipes de travail avec l'objectif de conserver un rapport paritaire entre les membres. Au-delà de la vingtaine, la structure organisationnelle devient de plus en complexe à comprendre et lourde à gérer avec un fort risque de bureaucratisation, comme l'illustre parfaitement l'évolution des représentations schématiques de TicOBNL :

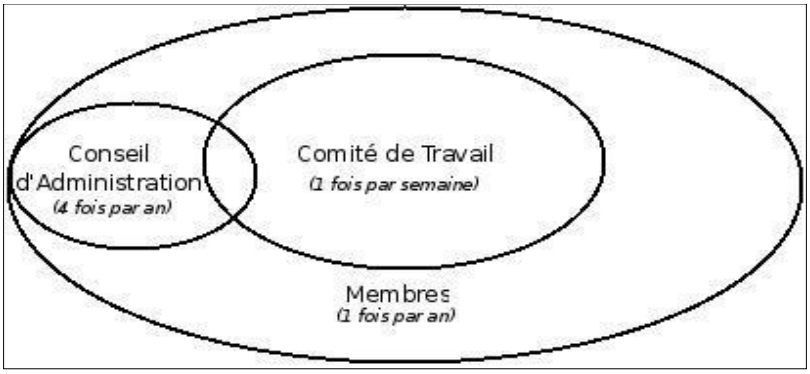

Figure 40 : TicOBNL en 2005. Source : CANIVENC, Suzy (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115.

[302] SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens

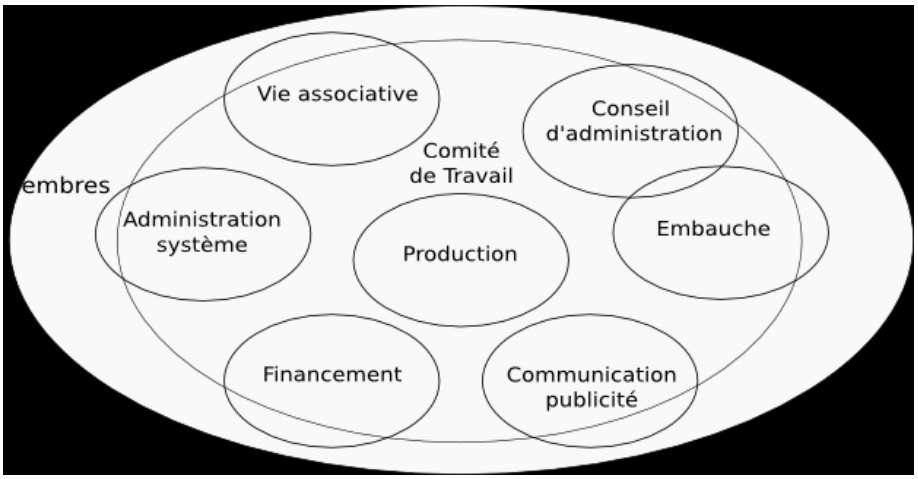

Figure 41 : TicOBNL en 2006. Source : CANIVENC, Suzy (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115.

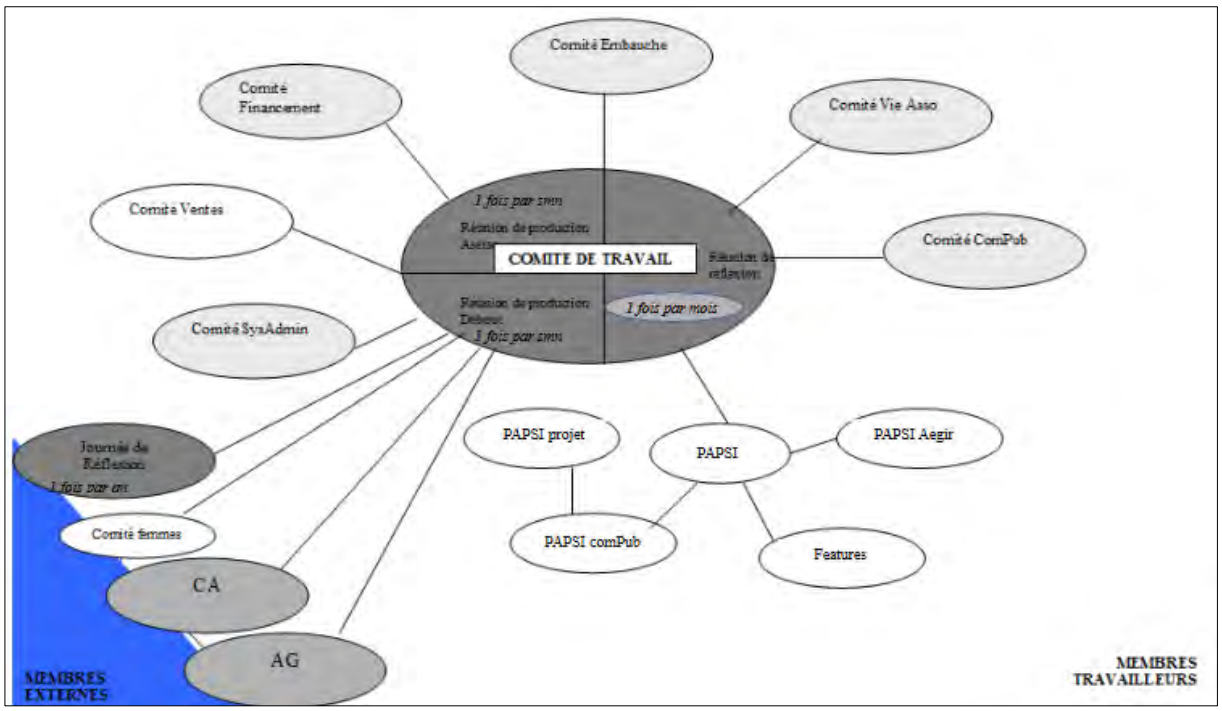

Figure 42 : TicOBNL en 2011. Source : CANIVENC, Suzy (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115.

Les organisations autogérées se caractérisent ainsi par une extrême décentralisation organisationnelle et une puissante culture missionnaire[303]. Comme nous l'avons vu, ces deux spécificités ne sont pas exemptes de limites. Mais elles favorisent malgré tout des pratiques organisationnelles très innovantes, sur le plan de la gouvernance mais également au niveau des pratiques de GRH.

[303] CANIVENC, Suzy, MOREAU, Fabien. (2020). « Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre expérimentations autogérées ». *Revue @GRH*, no 36, pp. 145-173.

- **Pratiques RH :**

- Recrutement :

En lien avec la culture organisationnelle très particulière de ces structures, les recrutements reposent avant tout sur la recherche d'un certain type de profil culturel qui témoigne d'une adhésion profonde au projet d'entreprise. Comme le soulignent Sainsaulieu et *al*. :
Le rapport à l'organisation n'est pas seulement un rapport au travail, mais signifie l'adhésion à un projet de vie et de société (…) On n'embauche pas un ''travailleur'', mais un ''participant '' (…) ce choix n'est pas fait au hasard, il se fait en réalité sur un modèle intériorisé du ''bon participant''. Mais la différence essentielle avec le ''profil'' psycho-technique, c'est qu'il ne s'agit plus d'une capacité quant au poste de travail, mais d'un profil quant à la structure, que l'on pourrait nommer ''profil culturel''[304].
Les recrutements se font ainsi en fonction d'un « profil culturel » et plus particulièrement idéologique, plutôt que technique et professionnel.

Une pratique originale que l'on retrouve à CoopCom où les compétences professionnelles semblent totalement évacuées : « *Le seul principe qu'on s'était fixé pour le recrutement, c'était l'entrée ''autogestion'', donc l'adhésion au projet. Si tu ne sais pas écrire à la limite c'était moins grave que si tu ne portes pas le projet* ». Pour assurer la connivence idéologique des candidats, le recrutement puise dans les réseaux amicaux et militants de ses membres.
Le processus suivi est peu formalisé : chacun peut librement participer à l'entretien qui traite principalement du fonctionnement autogestionnaire, puis la décision finale se fait collégialement. La nouvelle recrue devient directement sociétaire de la coopérative.

La situation est plus nuancée au CaféCoop. Les critères de sélection combinent ici profil technique (compétences et expériences sur le poste à pourvoir) et culturel (capacités relationnelles et aspirations politiques). Si le premier a pris de l'importance avec le temps, le second reste primordial dans cette coopérative dont l'identité militante s'est renforcée avec le temps : « *y'a des gens qui ont commencé à travailler ici qu'avaient jamais travaillé dans une cuisine avant mais on sentait qu'on partageait les mêmes valeurs, donc à la limite il va apprendre à faire les sandwichs mais on sent que ça va être quelqu'un d'intéressant au niveau coopératif* ».
Le processus de recrutement s'est ici progressivement formalisé. La communication des besoins circulant auparavant par le bouche-à-oreille au sein des réseaux amicaux et militants (tout comme à CoopCom) a rapidement fait l'objet d'annonces publiques. Les entrevues sont menées par une équipe de trois membres choisis par le comité RH : une personne occupant un poste semblable à celui à pourvoir, une autre appelée à travailler directement avec le futur recruté et un membre ancien. Tous les membres du café sont donc susceptibles de faire partie des équipes de recrutement. L'entrevue vise à présenter le poste, les principes coopératifs et autogestionnaires du café ainsi que l'investissement que nécessite un tel fonctionnement (cotisation de parts sociales prélevée sur les

[304] SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens

pourboires et implication bénévole dans les différentes instances). Mais la nouvelle recrue ne peut ici devenir sociétaire de la coopérative qu'après un an. Elle présente alors une « lettre de motivation », au caractère souvent humoristique, destinée à tous les membres qui votent lors d'une AG : une majorité de 2/3 est requise pour l'acceptation d'un nouveau membre.

A ImprimCoop, la situation est très différente et traduit l'essoufflement politique de cette coopérative. Les motivations à intégrer la coopérative ont ainsi fortement évolué avec le temps : le projet vécu comme subversif à ses débuts est désormais perçu comme « *agréable* », « *confortable* » du fait de l'autonomie et de la liberté dont chacun bénéficie. Et les critères de recrutement portent désormais uniquement sur les compétences techniques et professionnelles, en partie du fait de fortes difficultés financières. En dehors de ces aspects, les « *qualités humaines* » sont moins abordées en termes d'« *idéaux* » que de compétences relationnelles, effectivement fondamentales pour faire face aux nombreux conflits paralysant cette entreprise. Par ailleurs, durant l'entretien, l'entreprise est présentée comme une simple coopérative avec quelques spécificités (salaire égalitaire, absence de hiérarchie) sans préciser leur portée politique que l'on préfère passer sous silence par peur de rebuter le candidat.

A TicOBNL, la procédure est très différente, mais pour d'autres raisons. La procédure officielle consignée dans le wiki d'entreprise n'est pas appliquée et laisse place à un processus très informel qui s'inspire directement des communautés des logiciels libres. Les candidats prennent connaissance de la structure par leurs réseaux personnels (techniques ou militants) puis vont directement à la rencontre du collectif en se présentant aux réunions hebdomadaires du « comité de travail » où les membres font part de leurs besoins sur des tâches qu'ils ne peuvent assumer faute de temps ou de compétences. C'est alors au nouvel arrivant de proposer son aide, parfois sur des tâches où il n'a aucune expertise, et de construire seul sa place et son mandat qui finit par se stabiliser à force de persévérance. Il n'y a donc ici aucune sélection intentionnée et il serait abusif de parler de « critères de sélection ». Pour autant, les membres se disent majoritairement attirés par le fonctionnement non hiérarchique de la structure mais également par son secteur d'activité technologique attrayant.

- Formation :

La formation est une variable essentielle en autogestion pour assurer une prise en charge collective des activités décisionnelles et opérationnelles. Une formation globale et permanente doit être assurée pour favoriser l'élargissement et l'enrichissement du travail avant tout pour éviter l'accaparement de certaines tâches stratégiques par une oligarchie.

A CoopCom, ces formations sont principalement informelles : les compétences s'acquièrent sur le tas mais surtout par l'entraide via l'écriture collective des articles et des guides. Chacun reçoit également diverses formations assurées par leurs pairs : à la rédaction mais aussi au fonctionnement et aux enjeux de l'ESS, et enfin à la comptabilité. Réalistes, les membres de CoopCom concèdent cependant que tout le monde ne peut maîtriser cette dernière tâche, et ce n'est pas la seule où le principe de collégialité peine à se concrétiser. Les membres ont ainsi rapidement constaté avec amertume une spécialisation progressive à l'opposé de leurs principes, notamment sur la gestion ou le démarchage client qui

ne sont plus assurés que par quelques membres voire un seul. Progressivement, chacun se recentre sur les tâches pour lesquelles il a le plus de compétences et d'appétence. Mais cette spécialisation est aussi rendue nécessaire par l'impératif de rentabilité, au désespoir de beaucoup.

A ImprimCoop, les formations prennent une forme plus conventionnelle : elles sont ici assurées par des organismes de formation externes et leurs contenus restent centrés sur le cœur du métier de l'apprenant. La polyvalence était pourtant une préoccupation importante qui s'est perdue et se trouve freinée par de multiples facteurs :

- des facteurs internes d'ordre organisationnel : le cloisonnement entre services, important dans le secteur de l'imprimerie, est aggravé depuis le déménagement dans un bâtiment trop grand qui éloigne les travailleurs les uns des autres ;
- des facteurs internes d'ordre humain : la mauvaise ambiance participe aussi à ce cloisonnement entre collègues et services. Tout comme à CoopCom, les préférences de chacun jouent pleinement, mais ici tant en ce qui concerne l'activité de travail que l'équipe dans laquelle elle se déroule ;
- des facteurs externes d'ordre économique et technologique : le contexte hyper concurrentiel oblige ici encore chacun à se centrer sur une tâche pour être plus productif. Par ailleurs, la complexification progressive des métiers de l'imprimerie (machines, PAO) empêche les membres de « *glisser* » d'un poste et d'un corps de métier à l'autre.

La polyvalence s'est ainsi fortement réduite au fil des années : là où tout le monde « *faisait un peu de tout* » ou du moins « *connaissait les autres métiers* », on est désormais polyvalent uniquement sur son cœur de métier. Les diverses commissions de travail permettent cependant aux membres de s'investir sur une multitude de domaines (communication, RH, finances) mais ici encore la gestion est un domaine complexe réservé à quelques spécialistes.

A leur arrivée au CaféCoop, les recrues sont formées à leur poste de travail par une personne du même secteur ayant participé à l'entretien d'embauche. Elles suivent également une formation au fonctionnement coopératif à l'occasion des réunions d'accueil et d'information organisées par le comité RH. Les formations externes concernent uniquement l'hygiène et la sécurité, une obligation en restauration. Ici encore, les rôles relativement compartimentés entre la cuisine et le service sont contrebalancés par la participation à différents comités permettant de s'impliquer sur des thématiques variées. Certaines tâches exigeantes se sont cependant spécialisées, telles que la comptabilité, les commandes et l'élaboration des plannings, et sont désormais rémunérées, contrairement à la participation aux instances qui reste entièrement bénévole.

A TicOBNL, la formation se déploie sous de multiples formes : formations externes et internes, formelles et informelles, collectives ou pair-à-pair, autoformation et formation sur le tas. Les formations externes ne s'appuient pas sur des organismes spécialisés mais sur des conférences technologiques. Les formations internes sont cependant bien plus privilégiées : organisées sur une base volontaire par ceux qui souhaitent transmettre leurs connaissances et compétences, elles portent majoritairement sur des outils techniques mais peuvent également aborder d'autres sujets comme la gestion. Néanmoins, c'est l'entraide qui reste le mode de formation le plus utilisé et apprécié.

A l'image de ces multiples sources de formation, l'organisation « *décousue* » de la structure favorise pleinement la polyvalence des membres : à l'origine uniquement composée d'ingénieurs en informatique, ces derniers ont dû rapidement prendre en charge des tâches annexes aux NTIC pour assurer le bon fonctionnement de leur organisme (administration, gestion, communication). Ils étaient ainsi nombreux à combiner des tâches techniques, administratives, commerciales, comptables et/ou organisationnelles. Pour autant les avis sont partagés sur le bien-fondé de cette pratique. Beaucoup soulignent ses limites (manque de compétences dans certains domaines) voire même la combattent car elle est cause d'éparpillement. A contrario, on constate un phénomène de spécialisation depuis 2010, date à partir de laquelle de nouveaux travailleurs ont été recrutés pour faire face à l'accroissement de l'organisme et s'occuper exclusivement de tâches administratives et comptables.

- Évaluation :

Les pratiques d'évaluation étaient inexistantes dans les coopératives autogérées françaises étudiées. Elles étaient en revanche systématiques dans les organisations québécoises. Elles y prennent une forme originale combinant auto-évaluation et évaluation collective par les pairs.

Au CaféCoop, ce processus est piloté annuellement par le comité RH chargé de répartir le collectif en équipe de 4 personnes, habituées à travailler ensemble sans pour autant former une « *clique* ». Le comité envoie à chacun une grille d'évaluation (à remplir pour lui et ses 3 autres collègues) dressant une série de critères qui ont été définis collégialement : respect des normes de propreté, gestion du temps, ponctualité, communication, relation clientèle pour le service, respect des coûts et des recettes ainsi que rapidité et qualité des plats servis pour la cuisine, implication, présence aux réunions, initiative, responsabilisation…Après avoir rempli leurs 4 grilles, les membres de chaque équipe se rencontrent pour confronter leurs évaluations.
Ce processus n'est évidemment pas toujours respecté à la lettre mais semble tout de même atteindre ses objectifs dans une ambiance bienveillante et constructive : *« On a réussi à se dire ce qui clochait dans le travail des autres, puis y'a quelque chose de vraiment positif qui est ressorti : on avait une feuille avec plein de points puis c'était pas vraiment…t'sais ''Yann il passe pas le balai puis c'est fatiguant'', non c'était plus comme un truc pour tout le monde avec l'expérience personnelle de nos 4 manières de travailler, on a comme sorti des conseils pour tous les travailleurs et travailleuses »*
A l'AG suivante, chaque équipe présente en effet les points forts et les points faibles récurrents qui ont été identifiés. L'objectif n'est ainsi pas de pointer du doigt des coupables mais d'élaborer des bonnes pratiques de travail valables pour le collectif dans son ensemble. Malgré les appréhensions qu'il peut susciter, notamment chez les nouveaux, ce dispositif est donc apprécié et jugé utile. Il ouvre un espace de communication différent, exclusivement destiné à parler des problèmes de travail et permettant de désamorcer les tensions : « *Ça donne une occasion de dire les vraies choses puis que ce soit bien reçu parce que c'est dans un bon contexte* ». Il permet par ailleurs d'alléger les autres instances de ces questions, notamment l'Assemblée Générale que certains estiment déjà trop longues.

A TicOBNL, une procédure a été élaborée suite à la première vague de croissance durant la journée de réflexion de 2007. Les premières évaluations de 2008 et 2009 se sont déroulées en collectif où chacun a pu s'auto-évaluer et évaluer l'ensemble de ses collègues lors d'une réunion collégiale. Avec les années, les critères d'évaluation se sont cependant multipliés, finissant par donner le tournis : compétence, fiabilité, implication, disponibilité, capacité à faire et recevoir des feedbacks, affinité, motivation, initiative, rapidité et qualité des résultats, auxquels se sont ajoutés à partir de 2009 la satisfaction par rapport au travail, l'autonomie et la prise d'initiative, le leadership, les capacités d'apprentissage, les habiletés interpersonnelles, les compétences organisationnelles, la gestion du temps et du stress, la créativité, la curiosité, le dynamisme, une approche constructive...Cette longue liste n'a donc jamais été suivie à la lettre et le processus réellement suivi peut étonner par sa violence apparente: « *C'est tout le monde, la façon qu'on fait ça c'est que y'a un tour de table où les gens disent tes bons coups et tes mauvais coups* ». Mais paradoxalement, l'exercice s'est révélé plutôt salvateur en permettant de désamorcer les tensions interpersonnelles : « *Au contraire ça réduit les tensions, y'a des gens qui pensent des choses puis qui le disent pas, ça crée une tension énorme, là on le sait, on peut régler le problème puis je pense que ça peut régler des problèmes, des conflits interpersonnels ou des choses comme ça qui vont sortir à ce moment-là », « Y'a une espèce de grosse pression qu'évacue le groupe* ». L'évaluation individuelle semble ainsi se transformer au cours des discussions en véritable « *thérapie de groupe* ».
À partir de 2010, cette procédure collective fut jugée trop lourde car trop longue : elle dura en effet deux jours consécutifs en 2009 du fait de l'accroissement du collectif. A partir de 2011, le comité RH nouvellement créé a proposé une autre procédure qui se révèle étonnamment proche de celle du Café Coop. L'évaluation se déroulera désormais en petits groupes, en deux sessions où la composition des groupes différera : l'une portant sur le travail et l'autre sur l'implication. La grille d'évaluation, que chacun remplit de son côté dans un premier temps pour lui-même et les pairs de son groupe, portera sur 1) la communication, les connaissances et les compétences puis 2) sur l'implication et l'esprit collaboratif. Dans un deuxième temps, une réflexion collective a lieu sur les conclusions à tirer : comment la personne peut améliorer ses points faibles, comment l'organisation peut l'y aider, comment cette dernière peut mieux mettre en valeur ses points forts, comment l'individu pourrait mieux les partager, etc.

- <u>Rémunération :</u>

En accord avec leur idéal égalitaire, les travailleurs des organisations autogérées reçoivent le même salaire horaire quel que soit le poste de travail occupé au sein de l'organisation. Mais progressivement, ce principe égalitaire pose problème du fait des différences de compétences et d'implication : l'idéal égalitaire entre alors en tension avec le principe d'équité. S'il était bien vécu à CoopCom, il était une source de conflits à ImprimCoop où les différences d'investissement engendraient un fort sentiment d'injustice qui venait alimenter les conflits interpersonnels déjà nombreux.
A TicOBNL, le salaire égalitaire faisait aussi débat : si beaucoup le défendaient, pour certains il privait de reconnaissance les plus anciens et les plus compétents, ainsi que ceux qui assument les plus hautes responsabilités, tout en imposant une pression à la rentabilité sur les nouveaux.
Paradoxalement, le principe égalitaire devient source d'inégalités au lieu de favoriser la justice sociale escomptée. D'autres membres regrettaient plus

globalement la faiblesse de cette rémunération qui n'a pas suivi l'évolution globale des salaires au Québec : « *En gros pour moi le problème c'est que le salaire est trop bas mais c'est pas le fait qu'il soit égalitaire. Ça me dérange pas mais ça me dérangerait encore moins s'il était à 30 $* ».
Au CaféCoop, l'implication sur les tâches annexes au cœur de métier restait bénévole à l'exception des tâches exigeantes comme l'administration et la comptabilité, les commandes ou la réalisation des plannings. Ces inégalités de traitement étaient cependant jugées légitimes du fait de la pénibilité des tâches assumées. Mais beaucoup regrettaient ici encore le très bas niveau de rémunération, une situation caractéristique des métiers de la restauration à laquelle le CaféCoop n'était pas en mesure de proposer une alternative du fait de finances fragiles.

Le bénévolat est ainsi monnaie courante dans ces organisations, surtout lors de leur création où les fondateurs multiplient les heures non rémunérées sur plusieurs mois voire années :
« *C'est sûr qu'au départ quand on a commencé on était là 100h par semaine ou je sais pas combien (…) j'étais tout le temps au café. Puis en fait quand j'y étais pas j'y étais dans ma tête, je me couchais le soir en écrivant des notes, en faisant des plans* » (CaféCoop) « *Je dirais que moi j'ai donné 1 ou 2 ans de bénévolat pour [TicOBNL] puis après je faisais encore la moitié de mon temps en bénévolat. Les réunions à ce moment-là étaient pas payées, jusqu'à temps qu'on devienne salarié [2005], y'avait plein de travail qu'était pas payé* »
Le bénévolat perdure par la suite et va jusqu'à s'institutionnaliser dans certaines structures où il est cependant perçu comme juste car idéologiquement motivé : « *Je qualifierais pas ça de bénévolat parce que c'est plus de la militance pour moi* (rires) » (CaféCoop).

On retrouve ici le phénomène d'exploitation librement consentie car idéologiquement motivée, qui se traduit concrètement par du bénévolat mais également une maigre rémunération au regard de la charge de travail exigée.
Ce travers de l'autogestion, qui reproduit en quelque sorte l'exploitation qu'elle combat, a déjà été souligné par certains auteurs. Albert Meister[305] évoque ainsi le « don total de soi que le projet sollicite » et qui peut mener à de grands sacrifices « en temps et en peine ». Gabriel Gagnon[306] parle pour sa part explicitement d'« ''auto-exploitation'' des membres sous forme de bas salaires, d'horaires prolongés et de faible qualité de vie de travail ». De même pour André Joyal[307] pour qui « ''travailler autrement'' peut signifier l'acceptation de tâches sous rémunérées ou réalisées à titre bénévole ».

---

[305] MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Les Éditions ouvrières

[306] GAGNON, Gabriel (1991). « Demain l'autogestion ». Dans GODBOUT, Jacques (dir.). *La participation politique. Leçons des dernières décennies.* Institut québécois de la culture, pp. 207-218

[307] JOYAL, André (1989). « Les entreprises alternatives au Québec ». Dans LEVESQUE, JOYAL, CHOUINARD (dir.). *L'autre économie: une économie alternative?* Presses de l'Université du Québec, pp. 165-184

- **Evolution organisationnelle :**

Les autogestionnaires se heurtent ainsi à de nombreux obstacles qui viennent directement contraindre leurs formes organisationnelles au point de les faire gravement dévier de leurs idéaux d'origine. Inéluctablement, la hiérarchisation, les inégalités, les phénomènes d'exploitation et d'exclusion ainsi que les conflits semblent devoir ressurgir et conduisent à défigurer l'objectif initial de ces expérimentations subversives basées sur un idéal égalitaire, solidaire et émancipateur.

Des constats partagés par nombre d'auteurs s'étant intéressés à ces formes organisationnelles atypiques et qui ont amené Albert Meister à affirmer l'existence d'une loi dégénérative passant par 4 stades successifs :

- **le stade de « la conquête »** où l'enthousiasme et l'espoir dominent. La « démocratie directe » et l'égalité règnent alors dans ces structures basées sur une forte idéologie commune « qu'elles veulent porter au monde extérieur » ;
- **la phase de « la consolidation économique »** où la survie économique et les influences extérieures obligent à adopter des méthodes de gestion plus rationnelles et à aménager les principes organisationnels. La « démocratie directe » devient « déléguée », avec le risque de scinder l'organisation en deux groupes : celui des gestionnaires et celui des « militants fidèles aux buts fixés à l'origine » ;
- **la période de « la coexistence »** qui marque le renoncement aux idéaux d'origine. Les décisions stratégiques et gestionnaires se concentrent dans des instances restreintes et les travailleurs ne sont plus que consultés sur des aspects par ailleurs mineurs ;
- Albert Meister entrevoit enfin une quatrième phase possible : celle du **« pouvoir des administrateurs »** où les responsables non élus mais compétents règnent en maîtres. Le pouvoir effectif du groupe passe alors de l'exécutif à l'administratif, notamment à ceux qui maîtrisent les données gestionnaires et financières.

La trajectoire d'ImprimCoop confirme largement cette loi dégénérative de Meister. Si la structure existait toujours après 35 ans, elle souffrait de nombreux dysfonctionnements caractéristiques de la deuxième phase : essoufflement militant et montée des préoccupations gestionnaires, scission du collectif en deux clans idéologiques et générationnels, conflits incessants, montée de la démocratie déléguée du fait de la paralysie des instances collectives. La ferveur autogestionnaire et la cohésion idéologique avaient ainsi laissé place à la démotivation des membres et au délitement du collectif, encourageant les attitudes individualistes de certains et le désinvestissement de beaucoup. Autant de facteurs qui venaient remettre en cause l'absence de hiérarchie et l'égalité salariale au profit d'un mode de gestion et de gouvernance plus conventionnel.
Dans ce cas, si l'organisation est bien parvenue à se pérenniser c'est aux dépens des principes autogestionnaires, confirmant pleinement les hypothèses de Meister.

Mais les autres cas étudiés dans nos recherches montrent des trajectoires différentes qui amènent à être plus mesuré que Meister.

Après 10 ans d'existence, Coopcom, pourtant encore fortement animé par la ferveur autogestionnaire, s'est brutalement atomisée suite à un conflit interpersonnel qui a dégénéré : l'organisation se scinda tout d'abord en trois structures géographiques qui en vinrent à se désolidariser complètement pour créer chacune une nouvelle entreprise grâce au partage des actifs et des clients.
Cette coopérative nous offre ainsi l'exemple d'une organisation qui meurt brutalement mais qui permet également à chacun de continuer à expérimenter l'autogestion, ailleurs et autrement. Elle nous démontre ainsi que, paradoxalement, la destruction peut également se révéler créatrice en donnant naissance à de nouvelles organisations.
En miroir de l'exemple précédent et des prévisions de Meister, la culture autogestionnaire perdure mais au prix de la structure organisationnelle d'origine.

Se dessine ici une première perspective pour contrecarrer la loi dégénérative de Meister condamnant les expérimentations autogestionnaires : celle de la « destruction créative » consistant à dissoudre l'organisation originelle dès l'apparition des premiers signes de dégénérescence. Une perspective notamment défendue par René Lourau prônant une « perspective contre-institutionnelle »[308] qui en appelle à l'auto-dissolution volontaire des formes autogestionnaires. En effet, pour cet auteur, « la brièveté relative, l'obsolescence nécessaire (et non malheureusement fatale), sont des conditions de vitalité de l'expérience ». Vivien Garcia[309] soutient la même idée en affirmant que le caractère éphémère des milieux libres n'est pas à interpréter comme le signe de leurs échecs mais au contraire comme la marque de leur intégrité et de leur dynamisme. C'est d'ailleurs le propre des sociétés autonomes selon Cornélius Castoriadis[310], dont la spécificité serait de s'altérer explicitement en tant que forme. Castoriadis fait ainsi de la démocratie « le seul régime politique qui ''risque'', qui affronte ouvertement la possibilité de son autodestruction ».

A l'appui de nos dernières études de cas au Canada, nous avons extrapolé une seconde perspective : celle de la « réorganisation permanente », basée sur une dialogique entre changement et stabilité. Ainsi, la pérennité autogestionnaire serait possible mais uniquement à condition d'un mouvement permanent qui vient bousculer les tendances intrinsèques à la dégénérescence qui affectent ce modèle organisationnel. Une perspective déjà évoquée par nombre d'auteurs, dont Meister lui-même constatant que « les structures d'autogestion ont sans cesse besoin d'être vivifiées, animées ; car l'usure, la sclérose les guettent »[311]. De même pour

---

[308] LOURAU, René (1980). « Autogestion, institutionnalisation, dissolution ». *Autogestions*, no 1, pp. 23-31

[309] GARCIA, Vivien (2007). *L'anarchisme aujourd'hui*. L'Harmattan

[310] CASTORIADIS, Cornélius (1997). *Les carrefours du labyrinthe V. Fait et à faire*. Éditions du Seuil ; CASTORIADIS, Cornélius (1983). « La logique des magmas et la question de l'autonomie ». *In* DUMOUCHEL, Paul, DUPUY, Jean-Pierre (dir.). *L'auto-organisation, de la physique au politique, colloque de Cerisy.* Éditions du Seuil, pp.421-443

[311] MEISTER, Albert (1963). « Problèmes de l'autogestion ». *Autogestion*, décembre 1963, no 7, pp. 103-116

Sainsaulieu et *al*. pour qui « le système du collectif ne peut exister réellement que s'il est système de mobilité »[312].
En 2011 TicOBNL commençait à avoir beaucoup de mal à maintenir à la fois sa structure et sa culture autogestionnaire : le caractère expérimental perdurait mais au prix d'une confusion organisationnelle épuisante. Ainsi, régulièrement des décisions étaient prises mais n'étaient pas forcément mises en œuvre par la suite puis refaisaient l'objet de nouveaux débats quelques mois plus tard sans prendre appui sur les réflexions et décisions précédentes, donnant l'impression d'une réelle organisation collégiale expérimentale mais consistant à réinventer la roue sans fin. La situation était donc difficile à vivre pour de nombreux membres : ici ce n'est ni la structure ni la culture qui meurt mais ses membres qui doivent supporter une petite mort quotidienne en remettant perpétuellement en question leurs habitudes sans jamais pouvoir se fixer.
Le CaféCoop semble offrir une perspective plus heureuse. Ce café coopératif était composé de volets d'activité très variés (restauration mais aussi activités culturelles, sociales et politiques) qui permettait à chaque membre d'apporter « *sa couleur* » selon ses envies et hobbies : certains organisaient des pièces de théâtre, d'autres des festivals de contes, d'autres une soirée électro, d'autres encore s'appuyaient sur la structure pour développer le militantisme LGBT... Toutes ces actions participant au dynamisme et à la notoriété du café. En ressortait une organisation à « *géométrie variable* » évoluant en fonction des travailleurs en place, qui changeaient continuellement du fait du *turn over* qui caractérise la restauration. Cette organisation était donc dotée d'une très forte plasticité, tant au niveau de ses activités et de ses participants, qui semblait à même de déjouer la loi dégénérative de Meister sans épuiser ses membres mais en leur offrant au contraire une source d'expression créative.

Une perspective qui demande cependant aux fondateurs et aux anciens de laisser toute leur place aux nouveaux membres, ce qu'avaient brillamment réussi les 3 femmes à l'origine du CaféCoop.

Ces perspectives nécessitent ainsi de rompre avec certains fantasmes et présupposés organisationnels bien enracinés qui biaisent nos perceptions et nos modélisations de l'innovation sociale :
Elles nécessitent tout d'abord, comme nous y invite Morin, de penser les phénomènes organisationnels en termes complexes, processuels et dialogiques conjuguant vie et mort, ordre et désordre, organisation et désorganisation, stabilité et mouvement. Une approche qui nécessite de rompre définitivement avec l'idéal taylorien d'un « one best way » qui hante encore majoritairement les théories socio-organisationnelles. Nos conceptions en la matière doivent au contraire être radicalement ouvertes à la diversité, au mouvement et au local, en restant attentives autant aux phénomènes de destruction que de création.
Elles impliquent ensuite de se confronter au « mythe de l'immortalité »[313] que nous transposons sur nos organisations. Ce n'est que lorsque nous accepterons que,

---

[312] SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens

[313] CASTORIADIS, Cornélius (2009). *Histoire et création, textes philosophiques inédits (1945-1967)*. Éditions du Seuil

tout comme nous, nos organisations sont mortelles que nous pourrons peut-être espérer nous émanciper à travers elles.
La trajectoire malheureuse de ces structures nous incite enfin à rompre avec le fantasme de toute-puissance et d'hyper-rationalité pour reconnaître les failles de notre connaissance et de notre pouvoir d'action. Des forces qui échappent entièrement à notre conscience et à notre contrôle viennent en effet bousculer nos projets pour les faire dévier vers des formes non voulues, parfois totalement inverses à celles que l'on projette. Dans cette perspective, nous avons émis dans notre thèse l'hypothèse de « formes organisationnelles infra-rationnelles » qui se développent hors de notre conscience et de notre maîtrise et qui nous poussent souvent vers « l'isomorphisme institutionnel »[314], bien malgré nous. Les organisations sont ici à appréhender comme des formes anthropologiques susceptibles d'acquérir une certaine autonomie par rapport à ceux qui les implantent, capables de reproduire des normes indépendamment - et même à l'encontre - des intentions de ceux qui les ont mises en place.

3.1.2 Une organisation agile :

Comme nous l'avons vu au premier chapitre, le concept d'« agilité organisationnelle » reste flou en comparaison des méthodes de travail qui se sont développées dans le milieu informatique notamment avec Scrum. Nous proposons ici de présenter un cas expérimental d'agilité au travers du cas de l'entreprise que nous avons rebaptisée AgileCorp, étudiée en 2011.

Cette entreprise fut fondée en septembre 2000 par trois informaticiens désabusés de leur métier. Une opportunité d'affaires les a encouragés à ouvrir leur propre entreprise de développement logiciel avec la « *volonté de faire les choses différemment* ». Ils s'appuient alors sur la toute jeune méthode Scrum pour développer des logiciels au sein d'entreprises clientes. Jusqu'en 2005, AgileCorp traverse une « *longue traversée du désert* » du fait de la confidentialité de l'agilité. Elle parvint malgré tout à se développer grâce à sa bonne réputation technique : l'entreprise passe progressivement à 16 employés et diversifie ses activités avec tout d'abord une offre de formations en Scrum.
A partir de 2005, l'agilité commence à faire parler d'elle et à attirer des clients, curieux de ces nouvelles méthodologies pleines de promesses. AgileCorp, qui cumule quatre années d'expérience dans le domaine, est pleinement sollicitée. Sa clientèle commence à se diversifier et l'entreprise poursuit une croissance humaine de plus en plus soutenue pour atteindre 62 employés fin 2010. Elle va également croître en diversifiant ses points de localisation géographique (Québec, Paris, Grenoble, Genève) mais également ses activités avec le développement d'une offre de coaching agile permettant de proposer un accompagnement global à cette méthodologie au fort impact organisationnel et culturel.
La trajectoire d'Agile Corp a ceci de particulier que l'organisation va subitement se structurer selon des principes antinomiques à ceux de l'agilité, en optant pour une fonctionnement hiérarchique classique de manière relativement brutale...une libération à l'envers !

---

[314] DI MAGGIO, Paul J., POWEL, Walter W.. (1983). " The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ". *American Sociological Review*, Vol. 48 , avril 1983, pp.147-160

- **Raison d'être et culture organisationnelle :**

Tout comme le cas de TicOBNL présenté précédemment, AgileCorp est au croisement des utopies technophiles et autogestionnaires. Si à l'origine l'entreprise se compose dans sa grande majorité de passionnés de l'informatique, sa culture est fortement marquée par son fondateur aspirant à « *créer une organisation sans hiérarchie* » :
« Quand j'ai démarré [AgileCorp], dans mon inconscient y'avait beaucoup ça : créer une organisation où personne va dire quoi faire à qui quand (…) Donc on va essayer de faire une organisation sans chef, sans hiérarchie ».
Dans cette veine, AgileCorp se présentait explicitement comme une « entreprise autogérée » sur son site Internet. AgileCorp n'est pas la seule à faire des liens entre l'autogestion et l'agilité. Aubry[315] fait ainsi remonter les origines de la méthode Scrum aux mouvements européens autogestionnaires, et le SrumGuide 2020 évoque non pas des équipes « auto-organisées » mais bien « autogérées »[316]. Nous retrouvons ici les racines ancestrales des « nouveaux » modes de management et d'organisation dont nous avons retracé la généalogie précédemment.
Mais l'autogestion, telle qu'elle est conçue ici, s'éloigne des conceptions observées dans les organisations précédentes. La vision qu'en ont les méthodologistes se révèle en effet très restreinte : si autogestion il y a, elle ne concerne que l'organisation du travail et exclut clairement les aspects stratégiques (qui restent l'apanage d'une hiérarchie de statuts).

AgileCorp est cependant un cas complexe dans ce domaine. Son dirigeant, tout comme ses membres ont bien une vision fonctionnelle et pragmatique (et non idéologique et politique) de l'autogestion. Cette organisation se distingue des coopératives autogérées que nous avons pu étudier par l'importance qu'elle accorde aux notions de résultats, d'efficacité, de performance et d'excellence, couplées à celles du plaisir, de la réalisation de soi, de la collaboration et de l'ouverture. Ce dont témoigne bien sa « raison d'être » officielle :
«[AgileCorp] aide les organisations de développement logiciel à devenir des endroits où les résultats, la qualité de vie et le plaisir coexistent de façon durable en étant en premier lieu un exemple de ce qu'elle propose à ses clients et en accompagnant ceux-ci »
Ces aspects n'ont cependant pas empêché l'entreprise d'expérimenter des pratiques internes audacieuses en matière d'organisation et de management. AgileCorp se présente ainsi comme « une entreprise différente », un « laboratoire d'expérimentation humaine » visant à transformer le monde du travail dans le secteur de l'ingénierie logicielle et dont la spécificité réside dans son modèle de gouvernance basé sur l'auto-organisation, l'absence de hiérarchie et la transparence décisionnelle.

Mais subitement, la décentralisation poussée à l'extrême va céder la place à un phénomène inverse de recentralisation.

---

[315] AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Dunod

[316] https://scrumguides.org/scrum-guide.html

- **Gouvernance, design et évolution organisationnelle :**

L'étude réalisée sur cette structure s'étant déroulée à un moment de fortes turbulences organisationnelles, nous ne pouvons en donner une vision figée à un moment T. Nous avons donc choisi ici de regrouper la thématique « gouvernance et design » avec celle de l'« évolution organisationnelle ».

Au niveau organisationnel, AgileCorp a longtemps fonctionné de manière « *organique* » et « *émergente* », « *spontanément* » selon les termes employés par son fondateur, sans instance organisationnelle formelle autre que ses « *cadres symboliques* » (raison d'être).
La première instance officielle créée apparaît ainsi 7 ans après sa fondation et en dit long sur la philosophie organisationnelle d'Agile-Corp : il s'agit de la CTA (Coopérative de Travailleurs Actionnaires), forme de coopérative existant au Québec depuis 1984 qui regroupe les employés d'une entreprise dans le but d'acquérir et de détenir collectivement des actions de celle-ci. Cette instance particulière a été créée suite au départ du deuxième fondateur, laissant le troisième seul aux commandes de l'entreprise et unique propriétaire, une situation très inconfortable pour ce personnage a-hiérarchique.
La Conseil d'Administration, qui est pourtant une obligation légale pour toute corporation, n'a été créé qu'en 2008, d'abord sous forme temporaire puis officielle à partir de 2009. Il avait principalement un rôle de vigie en veillant à ce que les décisions prises et les actions entreprises se fassent dans le respect de la raison d'être d'AgileCorp mais également en accord avec une saine gestion financière. Le CA était également chargé de nommer un président. En réalité, ce titre était transmis de personne à personne selon un modèle plus monarchique que démocratique : le président en place se retire de lui-même en passant le relais au successeur de son choix.
Jusqu'en 2009, AgileCoorp n'a pas d'autre organe de gouvernance. Notons toutefois que, comme dans nombre d'entreprises libérées, le président-fondateur y occupait une place centrale, en influençant fortement la culture d'entreprise et en assumant nombre de fonctions RH de manière centralisée les premières années. AgileCorp semble avoir concilié, plus ou moins harmonieusement, hiérarchie, anarchie et polycentrie… ce qui ne semble possible encore une fois que dans des organisations de petites tailles. En effet, la croissance de l'entreprise, particulièrement soutenue à partir de 2008, « a mis en lumière les limites de l'approche adoptée jusqu'alors » : passé 20 employés, il devenait difficile pour le fondateur d'accorder du temps à tous et la communication très centralisée qui en découlait était à la fois inefficace et contraire aux préceptes agiles.

A partir de 2009, AgileCorp commença donc à se structurer en essayant de préserver sa polycentrie. Le fondateur mit ainsi en place des « communautés » dont le découpage fut guidé par les différents métiers de l'entreprise : développement logiciel, accompagnement au développement agile, coaching, marketing, support administratif et logistique, commercial. On retrouve ici les instances sectorielles des organisations autogérées.
Basées sur l'autonomie financière, ces communautés s'apparentent à des « *Business Units* » selon une terminologie plus conventionnelle. La notion de « communauté » (emprunté au champs des logiciels libres) suit cependant ici une logique bottom-up qui laisse une large marge d'initiative aux acteurs de terrain : chaque communauté fonctionne selon les « normes » qu'elle s'est elle-même

donnée, travaille à accomplir des objectifs qu'elle a choisi et qui sont alors « rarement orientés vers le profit ». Les communautés étaient ainsi présentées comme des entités « autogérées » responsables de définir leurs offres, leur plan d'affaire, leur organisation et gestion financière ainsi que leurs processus de recrutement. Ces communautés s'apparentent donc aux « cercles » holacratiques bien plus qu'aux traditionnelles « *Business Units* ».
Chaque communauté avait à sa tête un « leader » élu démocratiquement au sein de la communauté et qui n'avait pas vocation à déterminer les normes et objectifs du groupe qui restent la prérogative collective de l'équipe. Son rôle consiste principalement veiller à leur respect tout en assurant un lien avec les autres communautés, à l'image du « 1er lien » holacratique.

Progressivement, ce modèle organisationnel a commencé à être fortement critiqué, notamment à la faveur de difficultés financières qui sont apparues au grand jour en 2010.
Si tous les membres interrogés lui trouvaient de nombreux avantages (innovation et expérimentation, épanouissement et réalisation de soi, liberté, autonomie, responsabilité, confiance mutuelle), ils en soulignaient également les inconvénients :
un manque d'efficacité lié à un manque de suivi voire à une absence totale de gestion où les décisions se prennent « *à vue de nez* », engendrant immobilisme et chaos organisationnel. On retrouve ici les critiques adressées par Morin au fonctionnement purement anarchiste ;
un mode de fonctionnement exigeant une forte responsabilisation et autodiscipline de la part de tous qui implique stress voire épuisement. On retrouve ici l'un des méfaits majeurs de l'autogestion souligné précédemment ;
à contrario, des attitudes individualistes voire opportunistes, que l'on retrouve à ImprimCoop.
Certains membres semblaient en être arrivés à un constat d'échec total de ce modèle organisationnel à partir de 2010 :
« L'anarchie ça s'applique peut-être dans certains contextes, mais dans le contexte de l'entreprise : c'est un mode qui moi aujourd'hui me satisfait pas en terme d'efficacité ».
« Y'a une prise de conscience vraiment drastique qui s'est prise, à savoir : ben ici c'est un échec, l'auto-organisation n'a pas fonctionné point à la ligne, on n'a pas réussi à la faire »..
Suite à ce constat d'échec, AgileCorp a entamé une profonde mutation organisationnelle et culturelle vers plus de hiérarchie. Si la première s'est déroulée de manière progressive et incrémentale, la seconde semble s'être opérée de façon brutale entraînant une crise identitaire et sociale profonde.

L'année 2010 marque ainsi un profond tournant : le fondateur, mal à l'aise dans son rôle de « chef malgré lui » mais surtout inquiet de ne pas avoir les compétences pour diriger une entreprise d'une soixantaine d'employés, vit une profonde crise existentielle. Ses qualités de visionnaire charismatique ne lui semblent plus en adéquation avec la situation d'AgileCorp qui a désormais besoin d'un gestionnaire pragmatique. Il décide de passer la main à un coach agile recruté deux ans auparavant. Ce nouveau Président va poursuivre la structuration organisationnelle entamée avec une deuxième strate organisationnelle : les « équipes », qui s'apparentent à des groupes de réflexions et de décisions stratégiques. On retrouve ici les instances transversales des organisations autogérées, avec cependant des accents bien plus centralisateurs.

La première « équipe » à être créée fut le « cadre financier » : l'argent, qui a longtemps été un sujet secondaire voire même tabou, fait alors son entrée en force dans la culture d'AgileCorp. Cette première structure inaugure le passage d'une démocratie directe à une démocratie déléguée : elle se compose en effet d'un représentant désigné au sein de chaque communauté (généralement le leader dont le rôle ne se limite dès lors plus à celui de facilitateur). Elle signe également un virage autoritaire dans le sens où l'objectif à atteindre est cette fois ci imposé unilatéralement par le nouveau Président, après consultation des avis des salariés qui ne furent pas nécessairement écoutés : l'entreprise doit désormais réaliser un bénéfice net de 10 % sur ses revenus, là où la plupart envisageaient un chiffre de 2 %. Le moyen d'atteindre ce but fut encore plus drastique puisqu'il se soldera par 9 licenciements, majoritairement dans la communauté des développeurs. Un véritable séisme qui fut très vite suivi d'une dizaine de départs volontaires dont certains furent clairement présentés comme des signes de protestation envers l'évolution d'AgileCorp. C'est le symptôme d'une profonde crise dans cette entreprise qui connaissait jusqu'ici un *turn over* quasiment nul.
La seconde équipe créée fut chargée de redéfinir la « vision » de l'entreprise. Elle se compose de 8 membres provenant de communautés variées sans toutefois qu'elles soient toutes représentées. Pour établir cette nouvelle vision, une première étape a consisté à révéler les tabous et non-dits de l'entreprise, notamment concernant la hiérarchie, le pouvoir et l'argent
L'équipe stratégie fut quant à elle chargée de réfléchir au positionnement de l'entreprise et à sa gouvernance. Le Président en cadra ici encore la composition à 6 participants devant répondre à des critères de sélection contraignants, notamment en termes de compétences en gestion et en entrepreneuriat.
La dernière équipe, consacrée à la culture d'entreprise, se veut plus diversifiée et ouverte. Elle fait office de garde-fou en s'assurant que l'atteinte des objectifs se fasse en accord avec les valeurs de l'entreprise. Mais elle est également chargée de récupérer les fonctions RH auparavant disséminées dans les communautés, telles que le recrutement, l'accompagnement et l'évaluation.

Cette réorganisation marque un point de rupture important dans la culture autogestionnaire d'AgileCorp :

- dans la manière dont elles ont été créées d'abord, sous l'autorité du Président qui en a cadré le rôle et la composition ;
- dans leur rôle puisque ces instances confisquent les grandes questions (financières, stratégiques, RH) et viennent cadrer l'auto-organisation des communautés en leur imposant des décisions parfois brutales.

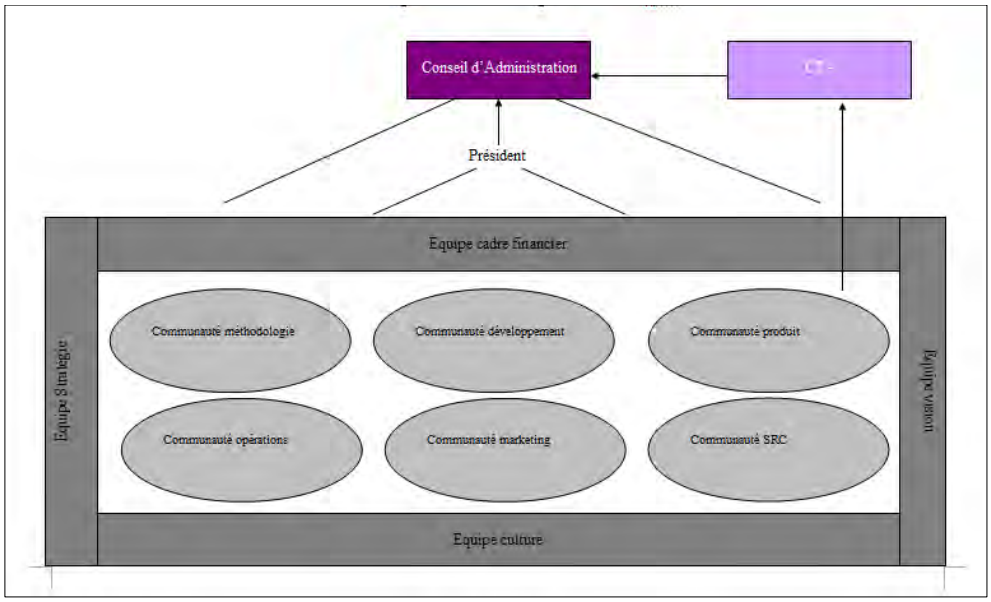

Figure 43 : Structure organisationnel d'AgileCorp en 2010. Source : CANIVENC, Suzy (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115.

En 2011, une nouvelle configuration organisationnelle est proposée par le Président : les « communautés » sont réparties en 5 « divisions » et se nomment désormais « équipes ». Ce vocabulaire plus traditionnel devait permettre une meilleure compréhension du fonctionnement d'AgileCorp par les personnes extérieures et notamment les clients. Le « leader » de la communauté laisse place au « directeur » d'équipe, et sa mission devient clairement celle d'un manager traditionnel responsable de la répartition des mandats, de l'atteinte des objectifs financiers et de la performance de son équipe, des recrutements des membres et de leur montée en compétences. Il est choisi par vote, à 50% par les membres de l'équipe et à 50% par le responsable du niveau supérieur (le directeur de division devant lequel il est imputable).
Au niveau supérieur, chaque division est dotée d'un « directeur » de division nommé selon le même processus que les directeurs d'équipe (50% des votes aux membres de la division, 50% au directeur du niveau supérieur, soit le Président). Il s'apparente à un cadre supérieur chargé du plan stratégique et notamment commercial de sa division, de l'atteinte des objectifs de sa division, de la définition des profils à recruter. Chaque Directeur de division est imputable devant l'équipe du cadre financier (renommée « équipe résultats »), elle-même redevable aux équipes visions, stratégie et culture.

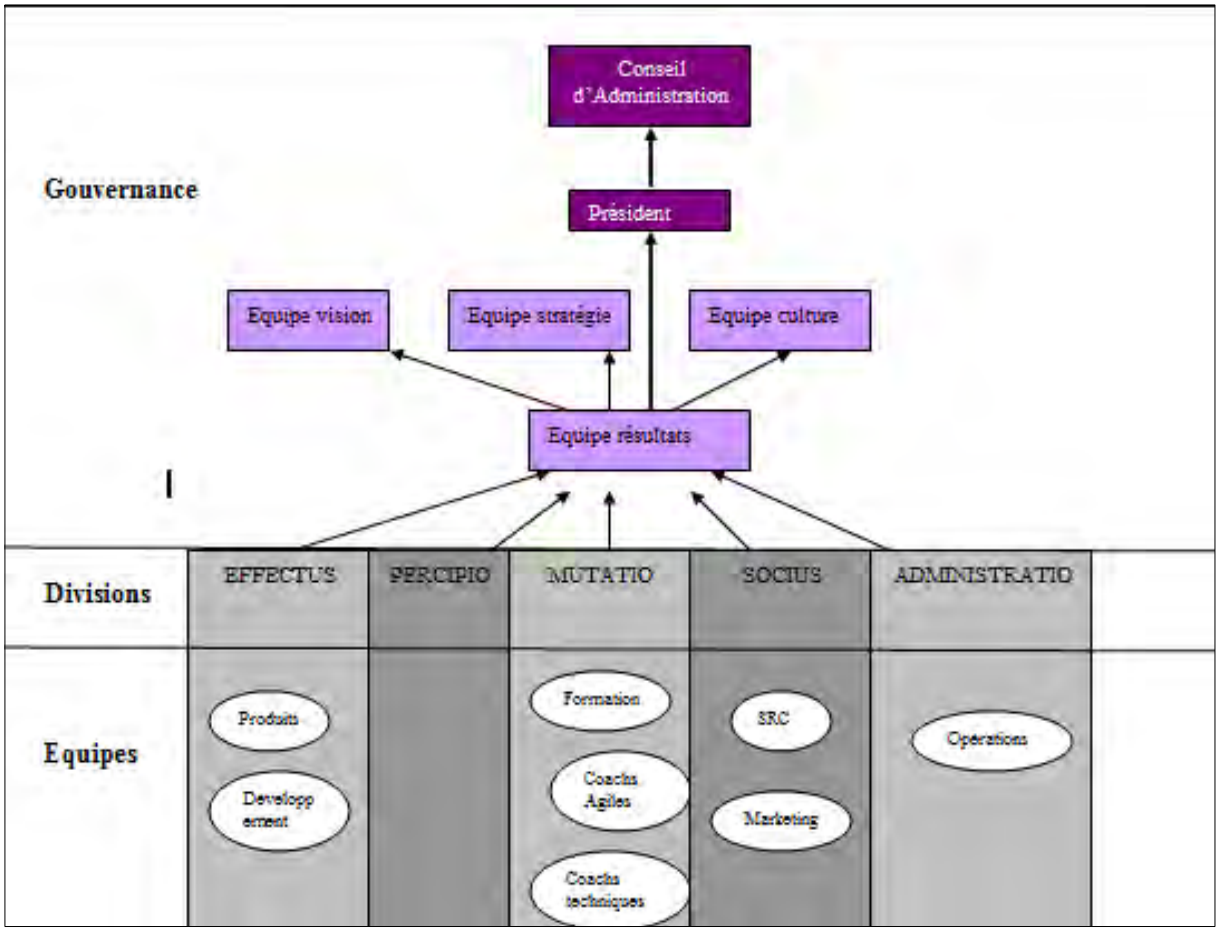

Figure 44 : Structure organisationnel d'AgileCorp en 2011. Source : CANIVENC, Suzy (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115.

Cette évolution organisationnelle témoigne ainsi d'une profonde transition culturelle incarnée par le changement de présidence. La culture collégiale et participative axée sur le plaisir et la passion à exercer son métier, telle que l'incarnait le fondateur, est brutalement remplacée par une culture gestionnaire plus directive et hiérarchique axée sur les résultats et les performances de l'entreprise, personnifiée par le nouveau Président
Si l'évolution organisationnelle d'AgileCorp s'est opérée de manière progressive, la transition culturelle qui l'accompagne semble avoir été beaucoup plus brutale, occasionnant incompréhensions, rébellion et désertion.

D'une expérimentation organisationnelle émergente et radicalement alternative, Agile Corp s'est ainsi transformée en organisation hiérarchique traditionnelle en seulement quelques mois.
Cette transition organisationnelle et culturelle est courante dans les structures autogérées comme nous l'avons vu avec la typologie de Meister. AgileCorp semble amorcer son entrée dans la seconde phase à la fin de l'année 2010 avec les difficultés financières et la création des équipes, plus particulièrement celle du cadre financier, porteuses de nouveaux principes organisationnels et de méthodes de gestion plus rationnelles qui ont fini par s'imposer rapidement suite au départ volontaire des contestataires.
La dégénérescence autogestionnaire d'AgileCorp entretient cependant quelques spécificités. Habituellement, cette dégénérescence n'est clairement pas voulue :

elle s'opère « au corps défendant » des premiers militants sous les contraintes du marché et de l'environnement culturel extérieur, telle une « force infra-rationnelle » qui pousse à « l'isomorphisme institutionnel »[317] dont on n'a pas conscience et que l'on ne peut maîtriser. Au contraire, à AgileCorp, cette dégénérescence autogestionnaire a été clairement voulue par le fondateur et formellement conduite par le nouveau Président. Une différence qui explique certainement la vitesse fulgurante et le caractère brutal de cette dégénérescence : alors que la première phase a duré près de 10 ans, la seconde s'est déroulée en quelques mois pour laisser rapidement place à la troisième phase.

- **Pratiques RH :**

Au niveau de ses pratiques RH, AgileCorp a ainsi connu 3 époques distinctes :

- jusqu'en 2009, recrutement, évaluation ou rémunération sont gérés de manière centralisée par le fondateur ;
- à partir de 2009, ces fonctions sont redéployées au sein de chaque « communautés » via « un modèle de gestion du capital humain décentralisé fondé sur la communauté des employés, la collaboration et l'auto-organisation » ;
- après 2011, ces pratiques sont accaparées par une hiérarchie de statuts classiques.

- <u>Recrutement :</u>

AgileCorp étant une entreprise en mouvement et en émergence permanente, de multiples procédures de recrutement se sont succédé dans le temps. Le processus de recrutement diffère ainsi grandement d'un membre interrogé à l'autre. Tous font cependant une nouvelle fois état de l'importance des réseaux dans ce processus, ici d'ordres personnel, professionnel et technique (amis, connaissances, clients, conférences, formations).
En contrepartie, les critères de recrutement semblaient clairs et faire consensus : AgileCorp était tout d'abord à la recherche d'un certain savoir et savoir-faire (« intelligence », « créativité », « compétences », « expertise » et plus encore « excellence » dans son domaine d'activité). Mais AgileCorp valorisait avant tout dans ses recrutements le savoir-être avec des qualités telles que « l'ouverture », « l'esprit d'équipe », la « responsabilisation », « l'implication », la « passion » et le « dépassement de soi ». On retrouve ici encore la prédominance d'un profil « culturel », tout comme dans les structures autogérées présentées précédemment.

Pour sélectionner les bons profils, les recrutements se déroulaient en plusieurs entrevues collectives dont la plus importante aux yeux de tous concernait d'ailleurs ce qu'ils nommaient le « *fit culturel* ». Cet entretien devait permettre d'apprécier l'adéquation entre la personnalité du candidat et la culture de l'entreprise, pour s'assurer qu'il convenait à sa philosophie atypique et s'épanouirait dans son mode de fonctionnement si particulier.

[317] DI MAGGIO, Paul J., POWEL, Walter W.. (1983). " The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ". *American Sociological Review*, Vol. 48 , avril 1983, pp.147-160

Une perspective qui se traduisait par une première question déroutante pour les candidats : « qu'est-ce que tu peux apporter à l'entreprise ? », inversant la relation habituelle où les candidats tentent généralement de se conformer aux attentes prédéfinies. Et ce n'était pas une question vaine à AgileCorp. En effet, pendant longtemps, les candidats n'étaient pas recrutés en fonction de besoins opérationnels clairement définis mais uniquement sur ce « *fit culturel* » garant de l'adéquation totale entre les aspirations de l'individu et la culture de l'entreprise. Par la suite, chacun était libre mais également responsable de construire son propre parcours au sein de l'entreprise. Un cheminement qui rappelle celui des nouveaux travailleurs de TicOBNL.

Cette approche particulière, essentiellement basée sur l'adéquation culturelle sans considération pour l'adéquation opérationnelle, a cependant révélé ses limites lorsqu'AgileCorp a rencontré des difficulté financières : *« Cette procédure d'embauche a amené des excès parce que ça suffisait presque : en fait ça suffisait pour embaucher mais sans se poser la question ''est-ce que c'est pertinent de le faire ? Est-ce qu'on a des opportunités d'affaires ? Est-ce qu'on va pouvoir survivre ?''. On s'est pas trop posé la question pendant un certain temps ».*
Si le « fit culturel » est resté pendant longtemps un critère important il a progressivement perdu de son importance face aux critères de l'expérience et des compétences, en accord cette fois-ci avec les besoins et la nouvelle culture de l'entreprise.

- <u>Formation :</u>

Les travailleurs d'AgileCorp restaient relativement spécialisés sur leur cœur de métier (développement, formation et coaching, marketing, commercial, administration). Si les communautés leur ont permis de s'emparer de nouveaux rôles (lors des processus de recrutement ou de la définition des plans d'affaires « communautaires » par exemple), cette évolution organisationnelle a aussi participé à cloisonner un peu plus les métiers en les scindant en groupes distincts. La structuration en « communautés » semble avoir entraîné une scission particulièrement néfaste entre les développeurs et les coachs à l'origine d'un sentiment de « clans », qui se sont retrouvés en conflit lors de la transformation d'AgileCorp : la communauté des développeurs a en effet fortement impactée par la restructuration financière au profit du développement de la communauté des coachs.
Pour autant, la culture des informaticiens a fortement modelé les pratiques à AgileCorp, notamment au niveau de la formation. Tout comme à TicOBNL, les formations entre pairs étaient largement privilégiées et fortement appréciées. Ces formations restaient cependant centrées sur le cœur de métier. AgileCorp développait par ailleurs une offre de formations agiles dont l'ensemble des salariés bénéficiait, qu'importe leur domaine d'activité. Tous devaient ainsi assister à la formation de base à la méthodologie Scrum, déclinable à n'importe quel type de projet.
En 2009, une formation de base à la comptabilité a également été proposée à tous dans le cadre de la CTA pour permettre à chacun de s'impliquer pleinement dans son rôle de partenaire financier selon les souhaits du fondateur. Les résultats sont cependant restés mitigés comme en témoigne la révélation d'une situation financière catastrophique en 2010. Les salariés d'AgileCorp ne se sont finalement jamais emparés du rôle de gestionnaire qui leur était proposé.

- Évaluation et rémunération :

Pour assurer la bonne intégration des nouvelles recrues dans cette entreprise atypique, un dispositif particulier a été mis en place à partir de 2008, date à laquelle AgileCorp commençait à connaître une croissance fulgurante : le Caddying. Le terme de « caddy » est issu du golf : dans ce sport, il désigne la personne qui transporte le sac du golfeur et lui apporte conseils pratiques et soutien moral pour lui permettre d'accomplir le meilleur parcours. A AgileCorp, sur le même modèle, le caddy est chargé du bon cheminement et du développement des employés au sein de l'entreprise, tel un mentor au sens fort du terme. Ce rôle pouvait être pris en charge par n'importe quel pair, qui pouvait ainsi développer ses compétences de coach en assumant une bonne partie des fonctions habituellement propres aux managers de proximité :

- « communiquer la stratégie de l'entreprise ;
- faire le suivi des objectifs d'entreprise ;
- accompagner l'employé dans son cheminement de carrière et le développement de ses compétences ;
- aider l'employé à se fixer des objectifs et le soutenir dans l'atteinte de ces objectifs ;
- préparer les révisions salariales ».

Après 6 mois, qui marque la fin de la période de probation, le nouvel employé avait la possibilité de choisir un nouveau caddy pour poursuivre son cheminement dans l'entreprise.
Ce dispositif a cependant lui aussi connu de profonds bouleversements depuis les difficultés financières. Les caddies ont en effet été fortement incités à arrêter leur accompagnement en interne pour se concentrer sur des mandats de coaching externes facturés.

L'évaluation était en partie assurée par les caddies mais complétée par un processus d'évaluation par les pairs annuel proche de celui expérimenté dans les organisations autogérées canadiennes que nous avons étudiées : avec l'aide de son caddy, l'employé réalisait une auto-évaluation et choisissait quelques collègues pour l'évaluer au moyen de questionnaires ou d'entrevues ensuite débriefés.
En conformité avec la culture d'AgileCorp, les évaluations avaient avant tout pour vocation l'épanouissement et le développement professionnel des employés : elles permettaient de bénéficier d'un retour constructif de ses collègues dans une perspective d'amélioration continue.
Elles combinaient cependant un autre objectif, totalement différent : disposer d'une évaluation complète pour négocier son salaire. Chaque employé était en effet responsable d'organiser sa négociation salariale à la date d'anniversaire de son embauche, à partir de son évaluation 360°. Avec l'aide de son caddy, chaque employé devait présenter une proposition salariale argumentée au Président, qui accordait ou non la somme demandée à partir de divers critères : les salaires pratiqués dans les secteurs d'activité similaires, la réalité financière de l'entreprise, le principe d'équité, les réalisations de l'employé, le développement de ses compétences, son engagement dans les valeurs et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que les retours exprimés par ses collègues à l'occasion de son évaluation 360°.
Mais depuis les difficultés financières incitant les caddy à abandonner leur rôle, ce processus a été progressivement reporté sur les employés qui en avaient seuls la

responsabilité. Ils durent par ailleurs se plier à des critères bien plus exigeants qu'auparavant et principalement axés sur la performance et la profitabilité, alors que ces notions gestionnaires avaient longtemps étaient secondaires voire même taboues.
Si l'évaluation par les pairs est une pratique plébiscitée par tous pour le feedback constructif qu'elle apportait, elle faisait l'objet de nombreux griefs dans son versant salarial. Ces deux objectifs appelaient en effet des discussions d'une nature bien spécifique, tant sur le sujet que l'enjeu. Ils semblaient même incompatibles, l'enjeu salarial biaisant le feedback reçu et parasitant l'objectif premier de développement professionnel :
« Moi je différencie ça de la rémunération, ce qui me permet d'avoir du meilleur feedback. Ça va moins être centré sur ''est-ce qu'il va falloir lui donner une augmentation si on lui dit que c'est bien'' et inversement ''si on lui dit que c'est pas bien il va pas avoir son augmentation, donc on va être sympa parce que moi j'aimerais bien l'avoir mon augmentation quand c'est lui qui va me faire mon 360'' ».
Par ailleurs, ce dispositif a engendré des iniquités liées à la capacité de chacun à négocier son salaire provoquant un accroissement des écarts salariaux. C'est finalement la loi du plus fort qui s'est imposée, favorisant ceux qui avaient une plus grande confiance en eux et de meilleures capacités à argumenter.

3.1.3 Les entreprises libérées :

Nous présenterons ici le cas de deux entreprises libérées à partir de données de « seconde main » :

- **Poult** a été étudié par Hélène Picard dans le cadre de sa thèse en sciences de gestion[318]. C'est l'une des grandes entreprises vitrine des démarches de libération en France.
  Poult est une entreprise agro-alimentaire, créée en 1883 par Emile Poult et rachetée en 2000 par un fond d'investissement étranger. Elle comptait au départ un seul site de biscuiterie artisanale, situé à Montauban. Ce site du Sud de la France s'agrandit dans les années 1980 quand l'entreprise choisit de développer son activité auprès de grandes centrales d'achat. Dans les années 2000, d'autres sites de fabrication se développent, notamment en Bretagne (2005) et dans le Loiret (2008) où le groupe rachète des usines concurrentes. Poult devient ainsi le n°2 français de la biscuiterie industrielle et a pour client les principaux distributeurs alimentaires (Carrefour, Leclerc, Auchan, Casino, Leader Price...) dont elle fabrique les biscuits de marque distributeur. La majorité des employés sur les sites de production sont des ouvriers sur les lignes de fabrication, ainsi que des techniciens de maintenance, des ingénieurs, des cadres et des employés de bureaux pour les fonctions commerciales, marketing, distribution et R&D. Nous nous intéresserons ici plus particulièrement au site de Montauban qui compte 400 salariés.

[318] PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse en sciences de gestion, Paris-Dauphine

- **Lippi** a fait l'objet d'une étude approfondie par Elisabeth Bourguinat, spécialisée en récit d'entreprise, qui en a tiré un livre[319] et une monographie320.
  Lippi est une entreprise familiale (créée, dirigée et détenue par la famille Lippi) située en Charente. Elle fut fondée dans les années 1970 par Jacques et Bernard Lippi puis reprise en 2007 par Frédéric et Julien Lippi qui prirent la suite de leur père et de leur oncle. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de clôtures, grillages et portails qu'elle vend sur toute la France à des particuliers, des professionnels et des collectivités. L'entreprise de 180 salariés se compose ici encore en majorité d'ouvriers de production et de magasiniers, mais également de cadres sur les fonctions commerciales et R&D.

Les données à notre disposition ne recoupant pas toujours notre grille d'analyse, nous l'aménagerons pour tenter de montrer au mieux la démarche de « libération » suivie par ces deux entreprises.

- **Raison d'être de la libération et évolution de la culture d'entreprise :**

En 2000, l'entreprise familiale Poult est rachetée par un fonds d'investissement étranger qui nomme comme nouveau directeur de Poult un administrateur du fonds. L'unique site de production de Montauban rencontre à cette époque des difficultés économiques récurrentes alors que le secteur doit faire face à une concurrence accrue. Le nouveau directeur décide donc en 2002 de mener un plan social pour optimiser la rentabilité du site mais doit faire face à un violent conflit social. Cette unité, premier employeur du département, est en effet marquée par une histoire syndicale très conflictuelle. L'expérience est traumatisante pour les salariés, dont beaucoup sont mis à la porte, mais également pour le nouveau directeur de Poult, séquestré par un délégué syndical.
Suite à ces événements violents, le nouveau directeur amorce une remise en cause personnelle sur la manière de voir le management et la possibilité de « faire l'organisation autrement ».
En parallèle, l'entreprise poursuit une stratégie de croissance externe agressive. Poult absorbe en quelques années ses concurrents pour s'implanter en Bretagne en 2005 puis dans le Loiret en 2008. Suite à ces fusions successives et à un contexte économique toujours difficile, l'équipe dirigeante décide de focaliser ses objectifs stratégiques sur les questions d'innovation. Dès 2006, elle enclenche une démarche de consultation autour de la culture et des valeurs de l'entreprise mais réservée aux cadres du siège et des sites industriels. Parallèlement, un premier programme d'innovation « participative » est lancé (sous le nom « tous innov'acteurs ») : des groupes « dé-hiérarchisés » rassemblent cadres, ouvriers, ingénieurs, pour discuter et imaginer de nouveaux produits. Mais les résultats de

[319] BOURGUINAT, Elisabeth (2019). *De la clôture à l'esprit libre, la transformation de l'entreprise Lippi*. Presses des Mines

[320] BOURGUINAT, Elisabeth (2019). *Lippi*. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL

ces groupes tardent à voir le jour, notamment parce que les procédures de validation pour la mise en production d'une innovation sont toujours centralisées au niveau des directions R&D, marketing et qualité. Cette centralisation est alors identifiée comme une limite de la démarche entreprise.
Influencée par des lectures sur les pratiques de management post-bureaucratiques et par les propositions des consultants spécialistes du changement organisationnel qui les accompagnent, la nouvelle direction s'intéresse à des cas d'entreprises dont le management est jugé « innovant » (Toyota, Favi, Gore). Ils en viennent à formuler la nécessité d'aller plus loin dans la remise en cause des modes de fonctionnement trop hiérarchiques et rigides. Une première démarche de « libération » est lancée sur le site de Montauban (qui connaît toujours des difficultés économiques), appelée ensuite à se diffuser dans les autres sites.
Ainsi, en quelques années, l'entreprise bascule d'une culture familiale et artisanale à une culture industrielle basée sur la rentabilité puis sur l'innovation et l'autonomie des opérationnels.

A Lippi également, la libération de l'entreprise est liée à un contexte économique difficile. Lorsque Frédéric et Julien Lippi prennent la suite de l'entreprise familiale en 2007, ils doivent rapidement faire face à la crise économique de 2008. Parallèlement, avec la mondialisation, la concurrence devient de plus en plus rude, avec notamment des pays émergents comme la Chine ou la Russie. Devant cette situation, la solution trouvée par la plupart des fabricants de grillage, dont Lippi, consiste à réduire le coût de fabrication du produit en y incorporant moins de matière, ce qui dégrade à la fois la valeur du produit et la marge du fabricant. Ici encore, l'entreprise familiale bascule brutalement dans une culture de la rentabilité.
Mais rapidement, les deux frères Lippi décident de sortir de ce cercle vicieux en optant pour une montée en valeur qui la différencie des concurrents. Ils développent les services autour de la clôture pour proposer une offre complète et de qualité : fabrication, distribution, pause mais également aménagement extérieur en cherchant à s'adapter aux besoins, habitudes, envies et modes de vie de l'usager. Pour appuyer cette démarche qualité, Lippi est l'un des rares fabricants de clôture français disposant de la triple certification ISO Qualité, Sécurité, Environnement. L'entreprise est également certifiée LUCIE (un label RSE rassemblant une communauté d'acteurs français déterminés à impacter positivement leurs territoires). L'entreprise ne se focalise plus tant sur la quantité et les aspects financiers que sur la qualité et sa responsabilité globale.

- En lien avec cette transformation culturelle, les frères Lippi décident également de transformer en profondeur le fonctionnement de l'entreprise qui viendra rétroagir sur sa raison d'être. Une réflexion collective sera ainsi menée à l'aide d'un consultant sous forme de « cercles de vision » sur 2 ans (de 2011 à 2013). Un processus au terme duquel 5 principes clés ont été formalisés pour incarner la nouvelle culture d'entreprise :
- s'accomplir ensemble et être heureux ;
- une organisation qui libère et qui nous rend autonomes grâce au partage de l'information ;
- travailler en business units orientées vers les clients ;
- développer la vente multicanal : apporter une solution adaptée à notre clientèle par tous modes de diffusion ;
- liberté, innovation, participation, partage, intelligence.

Une réflexion sur « l'ADN » de l'entreprise, destinée à alimenter le travail sur la marque, a ensuite été menée par 2 consultants à travers une enquête auprès de nombreux salariés mais aussi des acteurs extérieurs (clients ou distributeurs) puis au sein d'un groupe de travail d'une dizaine de personnes, issues des différents services de l'entreprise. Ce travail d'enquête a débouché sur un nouveau slogan « Lippi, l'esprit libre », qui renvoie autant à l'état d'esprit du client une fois sa clôture posée qu'à celui du salarié travaillant à Lippi.

- **Design organisationnel et gouvernance avant la libération :**

Avant sa libération, le site de Montauban de Poult est marqué par des pratiques de gestion rigides et autoritaires propres aux entreprises industrielles. L'organigramme témoigne ainsi d'une organisation très hiérarchisée :

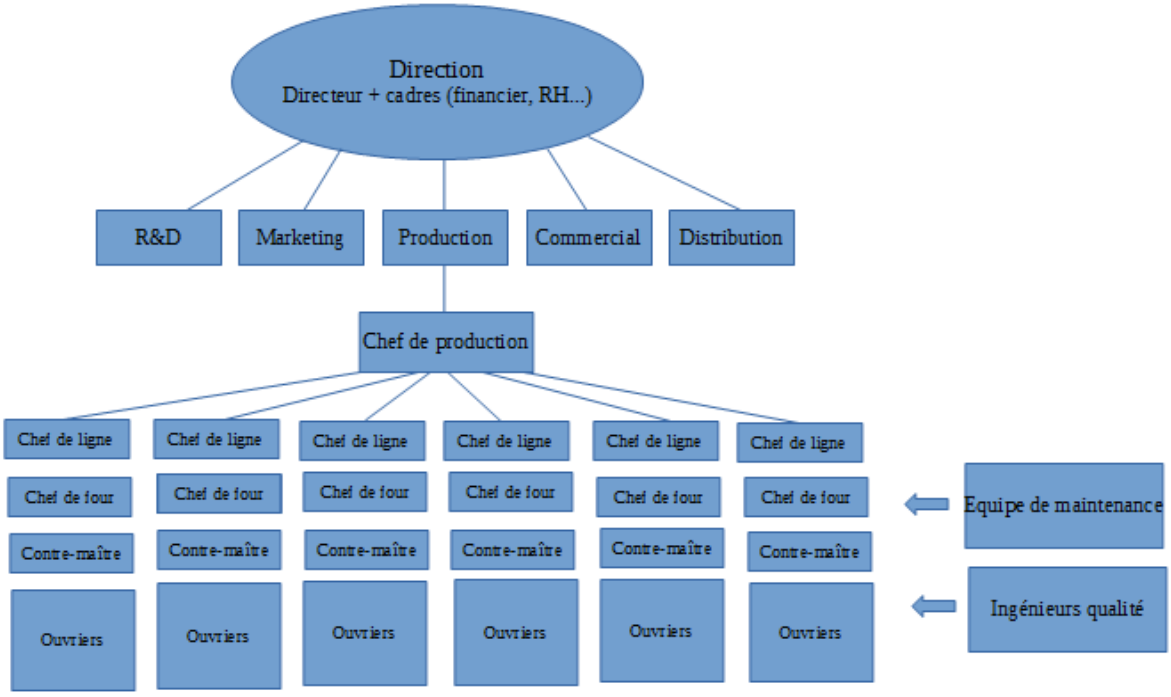

Figure 45 : Organigramme simplifié du site de Montauban avant la libération (interprétation personnelle à partir des données fournies par PICARD, Hélène (2015). Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial.

Les ouvriers du site s'accordent sur la rigueur des conditions de travail : « *On était comme des militaires, ou comme des robots. Tu viens, tu fais ce qu'on t'a demandé et ne cherche pas à comprendre* », se souvient un opérateur. Les témoignages soulignent également des cloisonnements et plus encore des tensions entre direction, superviseur de ligne (contre-maîtres de section, chefs de ligne) et ouvriers. Les salariés décrivent une direction d'usine autoritaire, qui impose une séparation étanche entre les cadres et les ouvriers, nourrissant un climat social très conflictuel : plusieurs grèves et affrontements entre délégués syndicaux régionaux et patron ont marqué l'histoire du site.
On est ici dans une configuration organisationnelle typique du modèle mécaniste, dont on retrouve les 2 grands principes clé :

- une forte division verticale du travail qui se traduit par une « *séparation étanche* » entre cadres et ouvriers ;

- une division horizontale du travail qui rend l'activité *« monotone »* pour les opérationnels transformés en *« militaires »* et en *« robots ».*

A Lippi, le fonctionnement de l'entreprise est resté peu structuré malgré la forte croissance qu'elle a connu *sous* la direction des fondateurs qui ont fait passer progressivement l'effectif de 6 à 380 salariés en 30 ans. Il n'y a quasiment aucune procédure formalisée et le seul outil de pilotage était la publication des comptes annuels.
Pour autant, ici encore, la ligne hiérarchique est extrêmement longue et s'appuie sur un management de type autoritaire comme l'explique Julien Lippi : *« à l'époque, il y avait jusqu'à sept niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, et beaucoup de salariés se contentaient d'appliquer les consignes données par leurs chefs »*. Mais ces échelons hiérarchiques sont régulièrement court-circuités par les dirigeants-fondateurs qui s'appuient sur des pratiques très centralisatrices. Comme l'explique à nouveau Julien Lippi : « *mon père et mon oncle donnaient leurs instructions à tous les niveaux hiérarchiques, y compris aux opérateurs. Ils définissaient la stratégie, les investissements, les plans d'action, et les salariés se contentaient d'appliquer les décisions* ». On retrouve ici encore les principes tayloriens de division horizontale et verticale du travail.

- **Le processus de libération :**

Poult a déjà entamé une transformation organisationnelle et managériale en 2006 sur le site de Montauban avec le programme « tous innov'acteurs ». Confronté à l'échec d'un processus qui reste trop hiérarchique et centralisé, elle décide d'adopter la démarche d'Isaac Getz en s'entourant d'une équipe de consultants : le processus suivi sera beaucoup plus décentralisé. La nouvelle organisation de site devra être conçue par le collectif, sur le site même. La direction prend la décision de convier les 400 salariés à une grande journée de délibération ouverte nommée « forum », en janvier 2007 : les lignes de production de tout le site sont arrêtées (ce qui est inédit) et la salle des fêtes locale est louée pour l'occasion. Une grande majorité de salariés y participe (350 sur les 400) : ouvriers cadres, techniciens et ingénieurs prennent part à des ateliers de discussion collective sur le modèle du World Café pour exprimer les difficultés actuelles liées au fonctionnement hiérarchique et imaginer « la biscuiterie de demain ». Des mots clés sont suggérés pour orienter la discussion : autonomie, responsabilité, fonctionnement en équipe... Les préoccupations commerciales et gestionnaires sont présentes dans les discours de la Direction mais l'intention de « changer les rapports de force » par ces discussions est réel selon Hélène Picard. La technique du World Café vise précisément à rompre avec l'asymétrie de la communication hiérarchique. La direction de l'entreprise et l'encadrement du site se tiennent en retrait des échanges entre salariés réunis autour de petites tables. L'organisation spatiale en tables rondes de 10-12 personnes venant de tous les métiers traduit déjà la suspension de l'autorité symbolique des chefs. De plus, les gens bougent, passant de table en table, un mouvement qui s'oppose directement à la position fixe typique des lignes de production.
Au terme de cette journée, des principes généraux communs sont dégagés : autonomie, travail en équipe, suppression de la ligne hiérarchique - les chefs - et redistribution des responsabilités « managériales ». Puis un comité de pilotage (CoPil) est mis en place. Composé de volontaires représentants différents métiers,

il doit refléter de manière équitable la population de l'usine : ainsi sur les 24 membres du comité de pilotage 90 % sont des employés de ligne (ouvriers, techniciens, chefs de ligne). Pendant 9 mois, ce comité de pilotage se réunit mensuellement pour élaborer des propositions concrètes (schéma d'organisation, évolution des fonctions, modes de coordination) sur la base des discussions tenues pendant le forum. Les membres du CoPil discutent ensuite de ces propositions dans les équipes - dans les bureaux, sur les lignes et lors des pauses - pour recueillir leurs questions et contestations et assurer la légitimité des décisions actées par la suite. Au bout de ces 9 mois, les salariés votent pour un nouveau schéma d'organisation en 4 unités autonomes de production que la direction approuve. On est bien ici face à un processus émergent partant de la base : les idées sont émises par les salariés, opérationnalisées par un comité de pilotage qui valide chaque décision auprès des salariés afin de leur soumettre un projet global sur lequel ils sont appelés à voter. La Direction n'intervient qu'à la fin du processus de validation pour approuver en dernier ressort le projet de réorganisation déjà voté par les salariés.

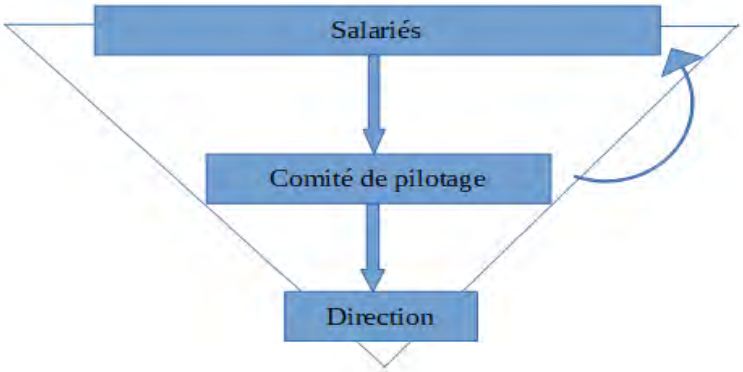

Figure 46 : Processus suivi pour « libérer » le site de Montauban de Poult (interprétation personnelle à partir des données fournies par PICARD, Hélène (2015). Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur. Thèse en sciences de gestion, Paris-Dauphine).

A Lippi également, une première phase a précédé la libération. A leur arrivée en 2007, l' objectif des frères Lippi est en effet de structurer cette entreprise familiale très paternaliste et trop centralisée mais dont le fonctionnement est resté informel : ils mettent en place un ERP (*Enterprise ressource planning*) et projettent de réorganiser les ateliers. Mais la crise de 2008 les convainc que ces actions d'amélioration ne suffiront pas pour permettre à l'entreprise de survivre. Ils décident alors d'opérer une transformation organisationnelle et managériale plus ambitieuse mais les débuts sont difficiles : Frédéric et Julien Lippi doivent faire face à l'opposition de l'ancienne génération mais aussi d'une grande partie des salariés. Il vont alors s'entourer d'une armada de consultants qui vont les aider à libérer très progressivement leur entreprise :

- Radu Demetrescoux pour la réorganisation des ateliers en *lean ;*
- Francis Senceber pour la numérisation de l'entreprise et la transformation managériale ;
- François Hosteing pour la nouvelle vision stratégique ;
- Tomás Ahrens et Vincent Berdillon pour le travail sur la marque ;
- Olivier Mignot, pour la création du réseau de concessionnaires.

Frédéric et Julien ont également invité Isaac Getz à faire une conférence dans l'entreprise sur les entreprises libérées. Mais c'est le consultant Francis Senceber qui jouera un rôle déclencheur dans la libération par le biais de la numérisation de l'entreprise. Les salariés sont massivement formés à une multitude de logiciels dans le cadre de projets personnels (création de blogs, retouche photo, tournages

vidéos, etc.) pour qu'ils puissent ensuite faire bénéficier l'entreprise de leurs nouveaux savoir-faire. A cette occasion, certains salariés ont révélé de nouvelles aptitudes et accepté de prendre de nouvelles responsabilités. Leur autonomisation progressive et le partage d'information permis par les outils numériques viennent bouleverser les rôles managériaux.

- **Design organisationnel et gouvernance après la libération :**

A Poult, suite au travail du comité de pilotage mis en place après le « forum », un nouveau schéma d'organisation en 4 unités autonomes de production est approuvé autant par les salariés que par la direction. 3 unités regroupent chacune 2 à 3 lignes de production, elles sont organisées par groupe de produit (chaque type de biscuit nécessite en effet des processus de production et des technologies différentes). La 4ème unité regroupe la préparation (pesée, mise en place des bacs d'ingrédients) et la fabrication d'emballages.
Le site fait également évoluer les rôles : les titres de « directeur » et de « chef » sont remplacés par celui d'« animateur ». Le « directeur du site » est ainsi renommé « animateur de site » et coordonne l'activité des 4 unités autonomes de production. Chaque unité a un « animateur d'unité », choisi par un collectif de recrutement comprenant des ouvriers et cadres de l'usine. Ils ont un rôle de facilitateur (mise à disposition de ressources, animation des réunions) et de coordinateurs entre les lignes de l'unité. Tous les autres postes de chefs sont supprimés (chef de production, contremaître, chef de ligne et chef de four). Il n' y a pas de licenciements directs liés à ces suppressions de fonction mais la volonté de rompre avec les rôles traditionnels provoque de nombreux départs parmi les « anciens ». Leurs rôles de supervision sont redistribués à des ouvriers volontaires, qu'ils aient déjà été « chefs » avant ou non, au travers de 3 nouvelles fonctions :

- les OPAC (opérateurs de compétences) qui reprennent les 4 tâches principales des chefs de lignes : coordinateur (gestion du planning et des congés), four, qualité, approvisionnement. Ces rôles sont pris en charge par des ouvriers volontaires qui touchent une prime de 100€ ;
- les techniciens de progrès**,** au nombre de 2 par unités : ils travaillent à l'amélioration des postes à partir des problèmes et besoins exprimés par les ouvriers. Il sont donc au service des ouvriers ;
- les experts process, au nombre de 3 : chargés de la maintenance des machines, de la qualité des produits et de l'innovation, ils reprennent les fonctions auparavant confiées à des équipes distinctes et qui sont désormais intégrées dans les unités. Une évolution qui permet de rendre réellement chaque unité polyvalente et autonome.

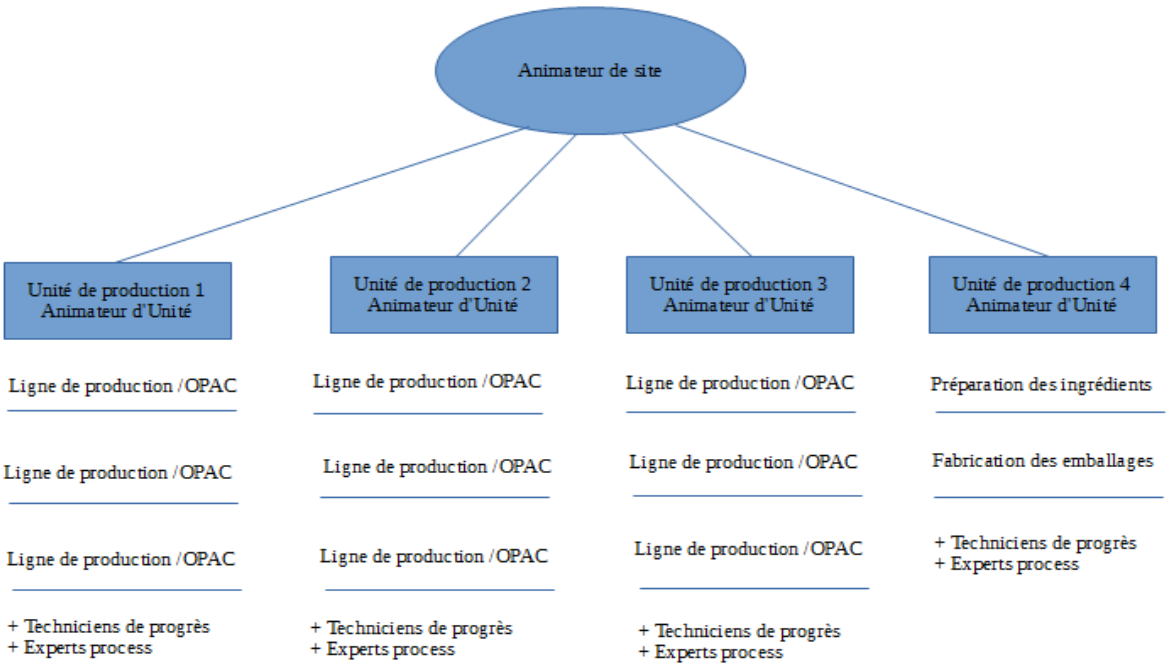

Figure 47 : Processus suivi pour « libérer » le site de Montauban de Poult (interprétation personnelle à partir des données fournies par PICARD, Hélène (2015). Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur. Thèse en sciences de gestion Paris-Dauphine).

De nouvelles pratiques vont alors émerger. Ces 3 nouveaux postes sont en en effet, en principe, ouverts à tous, et des dispositifs de formation sont développés pour encourager « tous ceux qui le souhaitent » à postuler auprès des comités de recrutement. Cependant, les places sont limitées dans ces parcours de formation, et ils ne sont pas facilement compatibles avec l'activité sur les lignes de production. En réalité, chacun va inventer ses pratiques et son rôle de manière *ad hoc*.
En 2009, Poult franchit un pas de plus avec une nouvelle gouvernance : le comité de direction et les directions fonctionnelles du groupe sont supprimés, remplacés par de nouveaux organes de décision permettant d'ouvrir les prises de décisions à tous les membres de Poult. Des comités stratégiques, une nouvelle fois transversaux, sont créés avec des volontaires :

- un comité d'investissement se réunit 2 fois par an pour arbitrer le financement des projets d'amélioration continue ou d'innovation, chaque site peut y être représenté par des volontaires ;
- un groupe « projet d'entreprise » rassemble cadres et ouvriers de tous les sites pour développer un modèle d'organisation et de gouvernance harmonisé entre les sites.

Ces différentes commissions se réunissent au siège. Au départ portées par des cadres et des employés intermédiaires, elles intègrent à partir de 2013 des ouvriers avec un principe de leadership tournant tous les 2 ans.

A Lippi, la transformation ne s'est pas d'emblée traduite par un changement de design organisationnel. La démarche a cependant elle aussi débuté au sein des ateliers de production qui ont été réorganisés selon la méthode *lean* avec l'aide du consultant Radu Demetrescoux qui a accompagné l'entreprise sur une durée de six ans, entre 2008 et 2014. L'entreprise a donc opté pour un temps long mais également pour une approche respectueuse du modèle japonais à l'origine du *lean*. En effet, pour Radu Demetrescoux, pour s'assurer que les méthodes sont bien

appropriées par les salariés, il est nécessaire de les associer à leur mise en place. Ainsi, pour la mise en place des outils de management visuel, ce sont les salariés qui ont défini les indicateurs, de façon à ce qu'ils soient faciles à comprendre pour tous et permettent d'identifier les corrections à apporter : « *l'important, souligne Radu Demetrescoux, est que, pour chaque indicateur, les objectifs soient choisis par les opérateurs. Il est plus facile d'appliquer une règle que l'on a définie soi-même qu'une règle imposée par un chef* ».
Plus globalement, les salariés sont également impliqués dans la définition des objectifs stratégiques de l'entreprise, désormais établis suite à une une longue élaboration collective à partir de l'analyse des contraintes et des possibilités : « *À travers cette discussion croisée et continue, chacun acquiert progressivement une vision systémique de l'entreprise* » explique Julien Lippi. Une fois les contraintes et les possibilités identifiées, on formule des objectifs intermédiaires tels qu'améliorer la qualité, réduire les délais, ou encore accroître la fiabilité. Une fois ces objectifs co-définis, les salariés sont libres de s'organiser comme bon leur semble pour les atteindre. Une évolution de taille par rapport au Lippi 1.0, comme l'explique Patricia Vuaillat qui travaille dans l'entreprise depuis trente ans et dirige le service de la paie : « a*vant, se souvient-elle, il fallait toujours s'adresser à sa hiérarchie. Aujourd'hui, c'est terminé. Les décisions se prennent au plus près du terrain* ». Mais cette évolution s'est faite en douceur, sur un temps long (près de 10 ans).
Les salariés ont également la possibilité de participer aux décisions opérationnelles via les différentes réunions AIR : un système de prise de décision en cascade partant du terrain et que nous présenterons en détail dans la partie suivante

A Lippi, ce n'est donc pas tant le design organisationnel qui a évolué en premier que les rôles de chacun.

Du côté des salariés, de nouvelles pratiques émergent spontanément dans l'entreprise suite à des initiatives individuelles, comme nous le verrons avec les pratiques RH. Les salariés semblent suivre le mouvement qui anime leur entreprise avec la numérisation de sa gestion et la réorganisation des ateliers. Malgré leur caractère émergent, sans réelle réflexion et concertation préalables, ces expérimentations se sont révélées très cohérentes avec le recul : elles se basent avant tout sur la confiance et l'entraide. Deux principes qui s'incarnent notamment dans le processus de « sollicitation d'avis » : lorsqu'un salarié doit prendre une initiative ou une décision, il sollicite l'avis de ses collègues. Cette technique permet de prendre une multitude de paramètres en compte et assure ainsi des décisions cohérentes et solides mais également mieux acceptées par tous.

Une forme de hiérarchie existe cependant encore, mais les termes pour la désigner semblent assez flous : les appellations de « chef », « animateur », « responsable » et « coopté » coexistent tous en même temps. Ainsi, tous les managers de terrain ne sont pas élus démocratiquement comme l'explique Julien Lippi : « certains sont là depuis longtemps et ont été nommés par l'ancienne direction, mais ils sont restés en place parce qu'ils étaient appréciés ». Mais si les termes pour désigner cette fonction restent flous, tous s'accordent sur une évolution claire de son rôle, qui n'est plus de diriger les salariés mais de les accompagner.

L'autonomie des salariés et l'évolution des rôles managériaux n'éradique pas pour autant le contrôle, mais lui aussi se manifeste différemment comme l'explique

Séverine Lafond, juriste : « On est passé d'une hiérarchie verticale à une hiérarchie horizontale. Avant, on rendait compte à notre responsable. Maintenant, on est contrôlé par tout le monde. » Et elle ajoute dans un sourire : « C'est pire, hein… ». Cette importance accordée au contrôle collectif transparaît parfaitement dans la sollicitation d'avis : aucune idée nouvelle susceptible d'avoir un impact sur l'entreprise ne peut faire son chemin si elle n'est pas soutenue par au moins quelques personnes. Selon Séverine Lafond, le contrôle va même plus loin : comme tout est transparent et que tout le monde a son mot à dire, chacun est poussé à s'autoréguler, ce qui est encore plus efficace qu'un contrôle par les pairs et, a fortiori, qu'un contrôle hiérarchique : « par exemple quand on pose ses congés, on fait attention à ne pas mettre ses collègues dans la panade, d'autant plus que tout le monde le verra. ».

La gouvernance de l'entreprise a également évolué avec la libération. Les frères Lippi vont en effet eux aussi redéfinir progressivement leurs rôles respectifs au sein de l'entreprise :

- Frédéric Lippi prend la présidence de l'entreprise et se charge d'arbitrer la vision stratégique à dix ans et de gérer les aspects financiers ;
- Julien Lippi devient le directeur général de l'entreprise, avec pour mission de mettre en œuvre la stratégie et de gérer la production.

En mars 2018, Julien Lippi se met en retrait de l'entreprise pour quelques mois et, à son retour, en octobre, il décide de ne pas reprendre son poste de direction en accord avec son frère. Tous deux estiment que le « test » de l'absence de Julien Lippi démontre l'inutilité du poste de direction générale au vu de l'autonomisation des salariés :

- leur implication dans les décisions stratégiques leur permet de se les approprier, il n'est donc plus nécessaire d'assurer la mise en œuvre de la stratégie ;
- la production n'a plus non plus besoin d'être gérée puisque chaque salarié s'organise comme il le souhaite et se réfère aux autres via la sollicitation d'avis et les réunions AIR.

Ils estiment ainsi que le pilotage assumé par Frédéric Lippi en tant que président est suffisant, à condition toutefois de continuer à renforcer à la fois l'autonomie des équipes. Julien se consacre désormais au développement du réseau de concessions, avec l'aide du consultant Olivier Mignot.

- **Les nouveaux espaces de délibération :**

Dans les 2 cas, le processus de libération a donné naissance à de nouveaux espaces de discussion et de délibération permettant de maintenir activement la participation du plus grand nombre.

- <u>A Poult :</u>

<u>Les réunions SPAC :</u>
A Poult, dans la droite ligne des cercles de qualité du *kaizen* japonais, chaque unité a toutes les semaines une « réunion SPAC » (Système Participatif d'Amélioration Continue) destinée à discuter des difficultés rencontrées sur les lignes et à recueillir les propositions de modification à apporter. Ces réunions sont organisées sur des horaires qui facilitent la participation de tous les ouvriers, malgré le

fonctionnement en continu (3x8). Ces discussions doivent favoriser le partage des expériences entre les ouvriers des lignes et les différents « huit » de l'unité, constituant une occasion de rencontre autrefois plus rare. Des projets de modifications sont ensuite proposés et en principe pris en charge par des volontaires. La réalisation de ces projets doit être suivie d'une réunion SPAC à l'autre.
Ces réunions sont animées à tour de rôle, de manière volontaire : chacun peut animer la réunion si un sujet lui tient à cœur. L'encadrement (animateur d'unité, techniciens de progrès, experts process) n'est pas systématiquement présent lors de ces réunions mais c'est souvent le cas : ils sont alors censés jouer un rôle particulier de soutien des échanges. Cette fonction de médiation des animateurs d'unité est confirmée par le contre-exemple de la 3ème unité, dont l'animateur fut absent plusieurs mois pour congés maladie sans avoir été remplacé. Face à ce manque, la direction encourage les salariés à être « autonomes et responsables » et à prendre en main par eux-mêmes l'organisation et l'animation des réunions d'unité. Mais il s'avère difficile de concilier la participation aux espaces de discussion avec la présence active et constante demandée par la tenue d'un poste sur ligne : les réunions s'espacent car les ouvriers privilégient l'activité productive.

Des groupes d'innovation :
Des groupes de réflexion sur les « familles de produits » ont également été créé : ils sont composés de membres venant de toutes les fonctions, métiers et sites de Poult. Ils se rencontrent tous les 2 à 3 mois, sur un des sites de production ou au siège. De nouvelles recettes proposées par les ouvriers de ligne sont testées : les ouvriers proposent, le labo établit des maquettes du nouveau produit fabriqué en petite quantité puis goûté par les salariés, et les commerciaux essaient de bâtir une offre correspondant aux attentes clients. Le fonctionnement de ces groupes repose ainsi sur des interactions entre métiers, chacun étant mobilisé, sollicité pour contribuer à la réflexion à partir de son expertise. Ce fonctionnement permet également à chacun de comprendre les contraintes des autres métiers. Ces groupes déboucheront sur la création de nouveaux produits originaux : biscuits en forme de Lego pour les enfants, biscuits bicolores, etc.

- A Lippi :

Les réunions AIR :
A Lippi, les espaces de discussions et de délibération formels ont été créés à la suite de la réorganisation des ateliers en *lean* sous la forme des réunions AIR (Apprentissage à intervalle rapproché). L'objectif est ici encore l'amélioration continue des processus mais cette fois-ci à tous les niveaux de l'entreprise. Il existe ainsi quatre niveaux de réunions AIR :

- les réunions AIR 1 ne durent que dix minutes et ont lieu une fois par jour dans les ateliers, ou une fois par faction (période de huit heures) pour les ateliers pratiquant les deux-huit ou les trois-huit ;
- les réunions AIR 2, quotidiennes également, réunissent les animateurs de chaque unité de production ;
- les réunions AIR 3, hebdomadaires, ont lieu dans les services supports de l'entreprise ;
- enfin, les réunions AIR 4, mensuelles, sont animées par les dirigeants et ouvertes à tous les salariés.

Ces différentes instances sont interdépendantes et permettent aux décisions de partir du terrain pour remonter la chaîne hiérarchique comme l'explique Frédéric Lippi : « *si un problème est soulevé en AIR 2 le lundi, il doit être résolu le mardi. Si tel n'est pas le cas, cela signifie sans doute qu'il présente des ramifications concernant d'autres services et nécessite davantage de temps et de moyens pour être résolu. Il passe alors en AIR 3 et sera traité dans la semaine. Si cela ne suffit pas, il passera en AIR 4 et sera géré dans le mois* ». Cette dernière réunion mensuelle est ainsi celle où se prennent les décisions les plus importantes concernant l'organisation de l'entreprise. Mais ces décisions ne se prennent pas en cercle fermé : la réunion AIR 4 est en effet animée par les dirigeants mais ouverte à tous les salariés concernés et intéressés.
On retrouve ici un processus en forme de pyramide inversée :

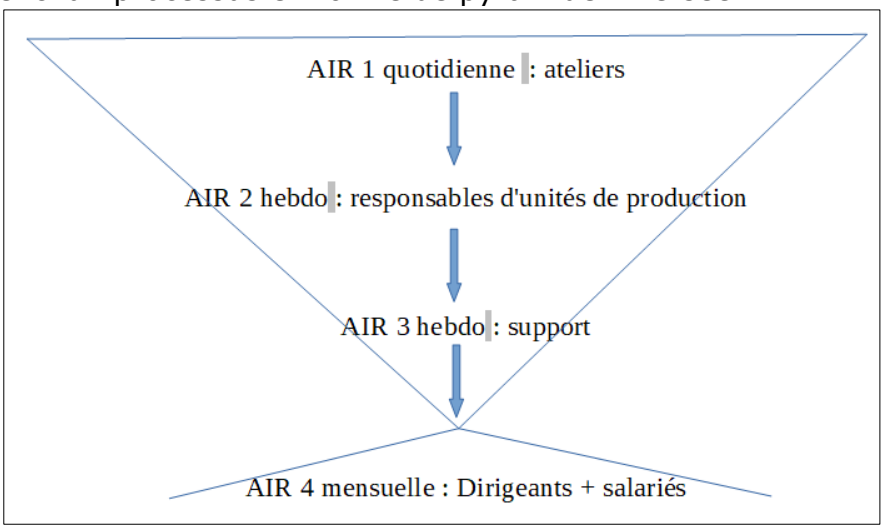

Figure 48 : Les réunions AIR à Lippi (interprétation personnelle à partir des données fournies par BOURGUIGNAT, Elisabeth (2019). Lippi. chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL).

<u>Les cercles de vision :</u>
Au-delà de l'amélioration des processus de production, la concertation touche aussi la vision stratégique. Ce processus de réflexion collective a encore une fois été accompagné par un consultant : François Hosteing. En deux ans, entre 2011 et 2013, 17 « cercles de vision » ont permis à une dizaine de salariés à chaque fois (soit, au total, presque la totalité de l'effectif) de travailler sur les grandes valeurs de Lippi et de définir les 5 grands principes qui guident désormais l'entreprise.

- **Pratiques RH :**

Les données de seconde main dont nous disposons ne nous permettent pas de mener une analyse approfondie des pratiques d'évaluation et de rémunération. Elles présentent cependant des éléments intéressants en ce qui a trait aux recrutements et aux formations.

- A Poult :

Recrutement :
Le recrutement sur les nouvelles fonctions (animateurs d'unité, techniciens de progrès, experts process) est assuré par des comités de recrutement représentatifs de tout le personnel. Ils sont ainsi composés :

- de membres de l'encadrement du site (RRH, logistique, qualité) ;
- de membres du siège pour les postes en relation avec la Direction (DG, conseiller stratégique) ;
- d'ouvriers volontaires.

Les candidats (essentiellement internes) peuvent rencontrer le comité plusieurs fois. Il leur est demandé de présenter leur « projet », la manière dont ils entendent jouer leur rôle au sein de l'unité à animer et du collectif. L'adhésion au projet de libération est un élément clé pour le recrutement à ces postes.

Formation :
Poult accorde une place importante à la formation. Outre celles proposées pour accompagner la prise de nouveaux rôles (OPAC, techniciens de progrès, experts process), les salariés ont également fondé un centre de formation interne (la Poult Academy) dédié à l'échange de bonnes pratiques entre les différents sites, ou encore avec d'autres entreprises libérées.
Une formation spécifique dédiée au leadership et à l'intrapreneuriat y est également proposée et combinée à un « incubateur » qui aident des salariés volontaires à explorer de nouvelles activités potentielles (par exemple, un food truck de légumes bio est lancé par une ancienne contrôleuse de gestion, des cadres volontaires ont parrainés des partenariats avec des start-up locales).

- A Lippi :

A Lippi, parallèlement aux actions formelles menées par les consultants, un réel processus de libération émerge de manière très expérimentale et informelle. Ainsi, de nouvelles pratiques RH émergent spontanément dans l'entreprise suite à des initiatives individuelles qui peuvent faire tache d'huile. Par exemple, un jour, la directrice commerciale décide qu'elle en a assez de valider les congés et demande à la DRH de déverrouiller l'outil de planning des congés afin que les salariés posent leurs jours eux-mêmes. Une fois que le dispositif a fait ses preuves, il s'étend progressivement.

Le recrutement des animateurs :
Selon le même principe émergent, un système de cooptation des animateurs par leur propre équipe s'est mis en place dans les ateliers et a été étendu au reste de l'entreprise. Comme le raconte Nathalie Talbot, chargée de mission en ressources humaines : « *dans le service serrurerie, le chef de service avait démissionné. On a réuni toutes les personnes et on leur a expliqué ce qu'on attendait d'un manager, à savoir accompagner les salariés et les faire ''grandir''. Puis chacun a pris un post-it et a écrit les noms de deux personnes qu'il verrait bien à ce poste. C'est celle qui a eu le plus de voix qui a été choisie* ». On retrouve ici le principe holacratique de l'élection sans candidat.

Pour autant, ce dispositif n'a pas été généralisé de façon autoritaire : cohabitent dans l'entreprise des chefs nommés par l'ancienne génération et des animateurs cooptés par leurs collègues.
Au service client de Vanessa Ganne, le rôle de chef a purement et simplement disparu. Elle travaillait à l'origine avec une collègue sous les ordres d'une cheffe de service. Un jour, cette dernière est nommée ailleurs. Au bout de quelque temps, voyant que personne ne venait la remplacer, Vanessa et sa collègue demandent un rendez-vous à Frédéric Lippi : « *Comment fait-on ? On n'a plus personne pour nous commander* ». Il leur demande pourquoi elles pensent avoir besoin de quelqu'un au-dessus d'elles : « *Ben, pour prendre des décisions* », ce à quoi il répond : « *Mais quel genre de décisions quelqu'un pourrait-il prendre à votre place ? Qui connaît mieux votre travail que vous-même ?* » Au terme d'une longue discussion, elles acceptent de travailler en autonomie, sans chef.

Le recrutement des opérationnels :
Ici encore, un nouveau processus a été initié localement en 2010 puis s'est affiné au fil des ans en se diffusant. Désormais, lorsqu'un service a besoin de recruter, il sollicite Nathalie Talbot qui les accompagne pour identifier les missions, les compétences et les qualités attendues du futur recruté, puis ils rédigent ensemble l'annonce d'offre d'emploi. Elle présélectionne ensuite une dizaine de candidats avec lesquels elle s'entretient en visioconférence. Elle sélectionne ensuite 3 candidats en concertation avec le service demandeur, puis définit la composition du comité de recrutement, constitué de six salariés issus du service mais aussi d'autres services qui seront amenés à travailler avec le futur collaborateur. Les entretiens avec les candidats sont menés par trois équipes de deux. Les équipes se répartissent la liste de questions préparées par Nathalie Talbot, et peuvent aussi poser des questions complémentaires. L'objectif est de déterminer si le candidat pourra correspondre aux exigences du poste, s'adapter à l'entreprise, faire preuve d'agilité. Une fois que les trois candidats ont été rencontrés par les six membres du comité de recrutement, un débriefing collectif permet d'identifier les points forts et les points de vigilance pour chaque personne. Puis la décision est prise, de façon collégiale. Et quand il y a désaccord au sein du comité de recrutement, qui tranche ? « *Personne répond Vanessa Ganne. Il faut que les autres arrivent à nous convaincre. La décision se prend au* consen*sus, pas à la majorité* ».
Un des avantages de cette procédure est qu'elle facilite l'intégration du futur collaborateur, puisque, lors de sa prise de fonction, il a déjà rencontré au moins sept membres de l'entreprise, dont l'un est désigné comme son "parrain" ou sa "marraine" et devra l'aider à prendre sa place dans le service et, plus largement, dans l'entreprise. Le comité de recrutement définit aussi le parcours de formation que le nouveau salarié devra suivre, en fonction de son profil et de son poste.
Pour s'assurer de la compatibilité du candidat avec le monde de fonctionnement libéré, une attention particulière est accordée à l'attitude du candidat, ou plutôt « *la Lippititude* ». Pour Pierre-Yves Laurent, Directeur marketing, cette expression désigne « l*e fait de partager les trois valeurs de l'entreprise: exigence, implication et singularité. (...) Si on a l'attitude mais pas les compétences, ça peut s'arranger, car on peut travailler sur les compétences. En revanche, si on est très compétent mais qu'on n'a pas l'attitude, on devra tôt ou tard quitter l'entreprise* ». Ici encore, le profil culturel est donc prédominant sur le profil technique.

Formation :
La formation tient ici encore une place importante. Comme nous l'avons vu, c'est la formation au numérique qui joua le rôle de déclencheur de la libération. La transformation numérique de l'entreprise a été menée par Francis Senceber, à l'origine sollicité par les frères Lippi pour développer un site de vente en ligne. Celui-ci leur démontra cependant que leurs produits (difficiles à poser par soi-même) s'adaptaient mal à cette stratégie. Il leur a proposé un objectif beaucoup plus ambitieux : la transformation numérique de l'entreprise. Pour faciliter l'apprentissage des outils numériques et d'Internet par les salariés, il leur a proposé de créer une web-school dans laquelle les salariés pourraient apprendre à se servir de logiciels pour des projets personnels (création de blogs, retouche photo, tournages vidéos, etc.), ce qui leur permettrait ensuite de faire bénéficier l'entreprise de leurs nouveaux savoir-faire.
Entre 2008 et 2010, l'effort de formation au numérique a été considérable : vingt mille heures au total. Compte tenu du contexte de crise et des menaces sur l'emploi, l'ensemble des coûts a été pris en charge par la région et l'État, pour un montant total d'environ 750 000 euros.

Au-delà de ces formations au numérique, chaque « Lippien » dispose de 6 jours de formation par an dont il peut choisir le contenu au sein d'un large catalogue répertoriant des thématiques variées telles que le commerce, la sécurité, l'anglais, les outils informatiques ou encore le développement personnel.

Lippi propose également des formations ponctuelles pour soutenir les prises d'initiatives individuelles. Par exemple, un magasinier s'est porté volontaire pour réorganiser l'entrepôt et a reçu une formation à SketchUp, un logiciel de conception 3D. Après s'être entraîné en faisant les plans de sa propre maison, il s'est attelé aux nouveaux plans du magasin en parvenant à dégager 10 % des 6000m² afin d'aménager de grandes allées pour éviter que les fenwicks et les piétons ne se croisent.

Les salariés sont également encouragés à changer d'activité lorsqu'ils en ont envie, et beaucoup saisissent cette opportunité. Selon Frédéric Lippi, environ 25 personnes changent de poste chaque année, soit 15 % des effectifs, ce qui est considérable. Ces mobilités se font souvent sur des fonctions adjacentes, mais parfois aussi sur des métiers complètement différents. Ainsi, Vanessa Ganne était hôtesse d'accueil et gère aujourd'hui le service clients. Laurence Baranger a été recrutée en tant qu'opératrice dans un atelier de fabrication de grillage et, désormais, elle fait elle aussi partie du service client. Ce qu'elle apprécie chez Lippi, c'est justement « *qu'on ne cloisonne pas les gens dans une case. Alors que je venais de la production, on ne m'a pas empêchée d'aller dans les bureaux* ». De même, Christian Lescorail, qui travaillait à la logistique, a décidé à l'âge de cinquante ans de rejoindre l'équipe de commerciaux. Autre exemple : celui de Catherine, qui était assistante commerciale pour la clientèle française et qui, au bout de quinze ans, a présenté sa candidature pour intégrer l'équipe export, dont elle est aujourd'hui l'animatrice.

- **Evolution organisationnelle :**

- A Poult :

Après des débuts décevants marqués par une prégnance de la logique hiérarchique, le site de Montauban amorce une véritable libération émergente avec le « forum ». Progressivement, de nouvelles routines organisationnelles et managériales se mettent en place pour appuyer l'autonomisation et la participation des salariés.
A partir de la libération de la gouvernance en 2009, le groupe Poult communique de plus en plus sur ses nouvelles pratiques d'organisation et de management dans l'objectif d'en faire la promotion mais également de les diffuser sur les autres sites industriels du groupe. Le site de Montauban devient l'emblème d'une libération réussie : les dirigeants de l'entreprise multiplient les conférences et reçoivent sur le site des étudiants d'écoles de commerce et d'ingénieurs de la région, ils se rapprochent de chercheurs et d'intellectuels intéressés par les organisations alternatives, des contacts sont également noués avec Isaac Getz et plusieurs des entreprises citées par cet auteur comme des « entreprises libérées ». Poult est également un sujet d'intérêt pour la presse locale et nationale.
Cette communication met volontairement en avant les salariés : quand l'entreprise reçoit une récompense pour son modèle de management et d'innovation, ce sont des ouvriers volontaires du site de Montauban qui montent sur l'estrade pour recevoir le prix au nom de l'entreprise.
L'expérience du site de Montauban va directement influencer les démarches entreprises sur les autres sites entre 2009 et 2013. La recherche d'une organisation commune préoccupe les dirigeants suite aux acquisitions des sites de Bretagne (2005) et du Loiret (2008). Si au siège, les porteurs de l'utopie managériale recommandent de laisser chaque site trouver collectivement son mode de fonctionnement, le processus suivi va finalement prendre une allure *top-down*, avec des conséquences désastreuses pour le site du Loiret.

La diffusion de la démarche dans le site breton :

Sur le site breton, il y a d'abord une période assez longue de transition. Plusieurs réunions claquées sur le « forum » du site Sud se succèdent (en 2007 puis 2011) : ces journées de rassemblement sont au départ uniquement destinées aux cadres mais incluent ensuite les ouvriers. Destinées à discuter du projet d'entreprise et d'une vision commune, elles ont finalement peu d'impact sur les structures et les pratiques organisationnelles quotidiennes.
Des initiatives émergent pourtant de la base (organisation d'ateliers innovation, groupes de communication, création d'un magasin d'usine ouvert par des salariés et dont une ouvrière de ligne, choisie par ses pairs, devient responsable) mais elles restent peu coordonnées.
Une partie des postes de chefs est supprimée, notamment sur la ligne galette à l'occasion du départ du chef de production : des collectifs informels par métiers s'organisent sur cette ligne et le planning est décidé par les membres de l'équipe.
Des pratiques organisationnelles nouvelles émergent donc bien sur le site breton, mais restent informelles et parcellaires et semblent peu soutenues par l'équipe de direction.

La diffusion de la démarche dans le site du Loiret :

Dans le cas du site du Loiret, les équipes de direction vont carrément freiner volontairement et activement le processus de libération. Ce site, acquis par Poult en 2008, avait déjà été racheté quelques années auparavant par un groupe concurrent. L'ancienne équipe dirigeante reste en place jusqu'en 2013 : la transition est lente au départ car l'encadrement reste attaché à ses anciennes pratiques. En quelques années, on va passer d'un patron omniprésent à une direction lointaine qui envoie des émissaires chargés d'accompagner la libération.
Le site connaît de graves difficultés en 2010, avec une baisse importante de commandes. La direction de Poult, confrontée à la décision de garder ou de fermer le site, choisit d'investir en installant une nouvelle ligne de production pour relancer le site. Des recrutements importants sont effectués, principalement via l'intérim car le site est fréquemment en sous-effectif. La contrepartie de ce sauvetage est que le site doit accélérer sa libération, qui se fait de manière violente.
Le groupe envoie des intervenants du site de Montauban et des consultants pour aider dans la transition vers la nouvelle organisation mais les comités d'organisation se succèdent sans aboutir.
Les 4 chefs de ligne sont supprimés et les anciens chefs se voient allouer des tâches de coordination mal définies : ils ont un rôle d'animateur polyvalent, comme « support ».
Un nouvel « animateur » de site est recruté pour remplacer le directeur historique en mars 2013, au terme d'un long processus de sélection par un collectif de recrutement comptant des salariés du site, des membres de l'encadrement et de la direction du groupe. Ce nouvel animateur incarne « un nouveau souffle » mais entre-temps l'écart s'est creusé entre ceux qui s'investissent dans de nouvelles missions et ceux qui sont avant tout là « *pour bosser* » et qui ont du mal à trouver leur place dans cette nouvelle organisation chaotique. La polyvalence et les nouvelles responsabilités demandées entraînent stress et surcharge de travail en plus d'une baisse de la qualité des produits qui frustrent les ouvriers. Des contraintes qui ne sont pas vraiment entendues par le management qui intervient périodiquement pour faire des ajustements mais avec beaucoup de contradictions, entre un retour à des interventions directes sur le travail et des injonctions à faire comme le site de Montauban.
En 2013, le climat social se dégrade. Les agressions verbales ne sont pas rares du fait de l'absence de médiation et de la dislocation des équipes : « des petites groupes se forment avec des rivalités entre eux, ils se pourrissent la vie ». Le CHSCT va alors exercer son droit d'alerte, craignant une montée des risques psycho-sociaux.

La diffusion de la campagne de libération initiée sur le site de Montauban se fait ainsi de façon beaucoup plus heurtée dans les autres sites, en particulier sur le site du Loiret. On observe deux cas extrêmes :

- le site de Montauban, où s'est tenu le premier forum, est l'expérience la plus aboutie en termes de durée des délibérations et de dispositifs internes de participation. C'est le site emblème d'une libération réussie ;
- le site du Loiret, dernier à être entré dans le groupe après un rachat, se caractérise par une mise en œuvre très difficile qui aboutit à des situations de souffrance, individuelle et collective, aiguës.

Entre les deux, le site breton tâtonne sans parvenir à stabiliser de nouvelles routines organisationnelles et managériales.

Hélène Picard constate ainsi de forts contrastes dans la mise en pratique de la libération selon les sites, mais également au niveau des conséquences de cette libération. L'enthousiasme qui anime les salariés du site de Montauban contraste avec la confusion de la démarche menée sur le site breton et la souffrance des ouvriers du site du Loiret.
Cet historique témoigne ainsi d'une trajectoire saine et constructive à ses débuts sur le site de Montauban. Elle commence par une démarche locale et expérimentale suivant une logique progressive et harmonieuse qui s'attaque avant tout aux problématiques organisationnelles (design, organisation du travail, pratiques RH) jusqu'à réinterroger la gouvernance globale du groupe à partir de 2019. Cette progression se poursuit logiquement par la diffusion de la démarche de libération sur les 2 autres sites. Mais ce « basculement » ressemble plus à un « passage en force » brutal et s'opère de manière beaucoup plus chaotique, particulièrement sur le site du Loiret qui semble l'exact contrepoint de la belle réussite managériale que symbolise le site de Montauban. On constate ainsi une forte distorsion de la démarche de libération dans le Loiret : là où le projet et sa mise en œuvre devrait être coconstruit par les salariés, comme sur le site de Montauban, les salariés sont sommés d'adopter le modèle de Montauban considéré comme une réussite, dans une pure logique *top-down*.

Mais même sur le site de Montauban, les pratiques de libération entraînent des conséquences dommageables sur le moyen terme, qui ne semblent pas suffisamment prises en compte et analysées pour pouvoir y remédier. La suppression des fonctions de « chef » a entraîné une redistribution des responsabilités impliquant un cumul des rôles et la multiplication des instances où les travailleurs sont sollicités[321]. Plus en amont du processus, Hélène Picard souligne également les nombreux départs « volontaires » qui ont eu lieu au début de la libération. Elle décèle ainsi une « violence non dite » dans la période qui a suivi le forum de janvier 2007 : la perception que les chefs ont été ciblés, attaqués est largement partagée parmi les ouvriers de ligne. Cette suppression des chefs a entraîné une anxiété diffuse, chez les chefs mais aussi pour les ouvriers.

Sur le site du Loiret, on finit par tenter de « copier-coller » le modèle de Montauban pour accélérer le processus. La prédéfinition des champs et modalités de discussion

[321] Ainsi en 2013, un ouvrier peut :

- contribuer aux réunions SPAC de son unité
- participer à à des réunions d'organisation de planning s'il a pris des fonctions OPAC
- se joindre aux réunions de famille produit au siège ou sur d'autres sites
- participer à des comités de recrutement, pour son unité ou son site
- représenter son site dans les réunions de groupe Projet d'Entreprise sur la gouvernance
- participer à la commission investissement
- participer à des réunions pour l'installation d'une nouvelle ligne
- suivre les réunions et formations de la Poult Academy
- participer à des réunions ad hoc (innovation, développement de nouvelles activités…)

réduit la possibilité pour les salariés de participer à leur élaboration et les empêche de de créer des discours différents, imprévus mais plus en phase avec leurs aspirations et leurs attentes propres. Par ailleurs, tout comme sur le site de Montauban, nombreux sont ceux qui ont du mal à répondre à la sursollicitation qu'implique cette nouvelle organisation, dans un site qui fait régulièrement face à manque d'effectif au point de faire parfois appel à 50 % d'intérimaires. L'écart se creuse entre la base et les dirigeants au point de devenir un gouffre comme l'explique un ouvrier :
« Il faut qu'on fasse plein de trucs à côté, le problème c'est qu'on est juste en capacité de personnel. Alors d'un côté si on ne participe pas à tous les groupes de discussion on passe pour les méchants (…) ça fait trop de choses, ce n'est pas possible. Et à côté de ça, on va galérer sur le matin avec le changement de parfums, et on demande 2 pompes à 10 000€ parce que sinon les parfums se mélangent et ça fait des déclassés et qu'on arrive pas à démarrer et ils te disent non et ils passent du pognon à côté [dans les groupes d'innovation]. On a l'impression qu'il y a 2 mondes, il y a nous et eux [les responsables] On dirait qu'on ne travaille pas au même endroit »
L'encadrement semble ne pas vouloir entendre ces discours qui ne sont pas jugés constructifs car sans rapport avec leur objectif central, à savoir l'amélioration continue et l'innovation : *« tu as l'impression au fond qu'on ne voit pas ce que tu fais, que c'est comme si tu fais rien...[elle pleure] »)*.
Le déni de ces difficultés entraîne le malaise et la souffrance de nombreux ouvriers dont beaucoup finissent par s'enfermer dans le mutisme et l'isolement. Le processus de changement étant considéré comme essentiellement achevé, l'expression des difficultés et des côtés plus sombres du fonctionnement, des incertitudes ou des tensions n'a pas sa place dans les réunions SPAC.
L'encadrement adopte par ailleurs des postures contradictoires : les salariés doivent être autonomes mais se plier aux directives, notamment celles de copier le modèle de Montauban.
Les salariés mettent également en avant la cadence à marche forcée du processus : « *On a été je pense propulsé dans un changement un peu trop rapidement, mon équipe d'avant a été complètement disloquée* ».

Par ailleurs, dans les deux cas, le collectif de travail semble se scinder en clans :

- ceux qui s'impliquent activement dans la transformation organisationnelle et les nouvelles instances ;
- ceux qui s'y impliquent peu et préfèrent privilégier l'activité productive ;
- ceux qui ne se reconnaissent pas du tout dans les nouvelles pratiques et qui vont jusqu'à s'auto-exclure.

Des phénomènes qui ne sont pas sans faire penser à ceux observés dans les coopératives autogérées. Avec cependant des spécificités :

- les premiers se distinguent par une adhésion forte au projet de libération : c'est un projet d'organisation auquel il s'identifie profondément. Comme les nouveaux encadrants sont recrutés sur la base de leur adéquation au projet de libération, ils finissent par occuper une place prépondérante par rapport aux autres ;
- la seconde catégorie est principalement composée d'ouvriers qui restent guidés par une culture métier traditionnelle privilégiant la production et ne souhaitant pas changer de posture ;
- la dernière catégorie se compose en grande partie des anciens « chefs » qui ne se reconnaissent pas dans les nouveaux rôles. Sur les 27 encadrants du site de Moutauban, 18 ont démissionné, soit les 2/3. Au moins 2 cadres

dirigeants ont également quitté le siège dans les années qui ont suivi, suite à des désaccords profonds sur les changements introduits. De même sur le site du Loiret, le chef de production est parti en 2001 lors de l'accélération de la démarche de libération sur le site. Pour Hélène Picard, ces auto-exclusions peuvent être lues comme une ultime manière d'exprimer un désaccord qui ne trouve pas sa place dans la discussion. Elles démontrent ainsi les difficultés du management « libérateur » à tolérer des discours différents de celui attendu, notamment les critiques et les vécus difficiles.

L'histoire de la libération de Poult ne s'arrête cependant pas là. L'étude d'Hélène Picard, débutée en 2011, s'achève en 2013, époque à laquelle la direction du groupe est à la recherche de nouveaux investisseurs pour reprendre le groupe Poult dont il souhaite se débarrasser. Un nouveau fonds d'investissement se porte acquéreur en avril 2014, avec pour condition que le système de management soit valorisé et maintenu après le rachat. Mais en 2016, il remplace le directeur de groupe arrivé en 2000 et fait cesser l'expérience de libération pour fusionner Poult avec un autre groupe hollandais spécialisé dans la gaufre, Banketgroep, afin de créer un nouveau leader européen des biscuits de marque distributeur : Biscuit International.

- A Lippi :

La trajectoire de Lippi semble plus heureuse. A l'origine très hiérarchisée et centralisée autour de ses deux fondateurs, l'entreprise va très progressivement se décentraliser en favorisant l'émergence de nouvelles pratiques partant de la base. Le processus s'est opéré ici tout en douceur, sur plus de 10 ans, avec l'accompagnement de multiples consultants.
Pour reprendre la typologie de Likert, Lippi 1.0 se situe clairement dans le système 1, dit « autoritaire », où la conception taylorienne de l'entreprise prévaut : absence de concertation, prises de décisions imposées, contrôle étroit du travail. Avec la réorganisation des ateliers en *lean*, le management devient plus participatif dans une perspective d'amélioration continue pour une meilleure performance. Lippi se rapproche du système 3, dit consultatif mais la participation reste limitée à l'organisation du travail. Puis la définition des objectifs de l'entreprise s'ouvre à la concertation avec les salariés, sur la base d'une analyse collective des contraintes et possibilités : la consultation devient plus large. Cette logique s'accentue avec les « cercles de vision » puis le travail sur la marque qui s'appuient directement sur la parole des salariés, recueillies par plusieurs consultants. Lippi entre alors dans le système 4, dit « participatif de groupe », où la décentralisation devient extrême comme l'explique Likert : les décisions sont pratiquement prises à tous les échelons de l'organisation (comme en témoigne bien l'enchevêtrement des réunions AIR), les subordonnés participent pleinement à toutes les décisions concernant leur travail, les objectifs sont fixés avec l'assentiment des groupes.

Cette démarche se caractérise donc par un temps long, qui s'étale sur plus de 10 ans et se poursuit encore aujourd'hui. Cette démarche semble se faire par étapes, en autonomisant progressivement les salariés, sans passage en force brutal : l'acculturation à une nouvelle manière de fonctionner se fait progressivement et en douceur.

Ce processus présente une autre particularité du fait de son caractère hybride :

- d'un côté, les premières étapes menées par des consultants paraissent très structurées et suivre une logique *top-down* (le *lean* est en effet méthodologie extérieure implantée par un expert lui aussi externe sollicité par la direction) ;
- d'un autre côté, il prend la forme d'un processus émergent, très expérimental et informel mais qui part ici réellement de la base. C'est cet aspect du processus qui s'approche le plus de la philosophie de l'entreprise libérée : les salariés expérimentent localement des pratiques qui se diffusent si elles sont adoptées par les autres.

Progressivement, la réorganisation formelle (menée avec les consultants) se confond avec la réorganisation informelle (expérimentée par les salariés) pour concourir à « libérer » l'organisation. Lippi offre ainsi l'exemple d'une hybridation réussie entre une approche structurée et émergente de l'innovation organisationnelle. Il semble cependant que la seconde ait pris le pas sur la première. Le rôle des consultants, qui a fortement évolué avec la libération progressive de l'entreprise, en témoigne bien. Si dans un premier temps, le consultant chargé de réorganiser les ateliers en *lean* a suivi une approche *top-down*, il a également veillé à impliquer activement les salariés concernés. Par la suite, le rôle des consultants s'est de plus en plus amoindri : ils ne sont plus chargés que d'animer des groupes de travail formés de salariés dans le cadre des cercles de vision, puis sont réduits à synthétiser les propos recueillis par enquête lors du travail sur la marque. De prescripteurs de méthodes, ils deviennent porte-parole des salariés.

Le processus suivi par Lippi présente enfin une dernière caractéristique importante : une forte tolérance à l'indétermination, facteur clé des innovations organisationnelles.

Si certains processus émergents se généralisent naturellement à toute l'entreprise (planning des congés, nouvelle procédure de recrutement), d'autres continuent de coexister avec d'anciennes pratiques qui donnent a priori une impression de chaos, comme en témoigne bien le nombre prolifique de termes pour qualifier les personnes en position de responsabilité (chef, animateur, responsable, coopté…). Pour autant, leur rôle est clair et cette profusion de termes témoigne moins d'une confusion que d'une forte volonté de respecter le choix de chacune des équipes, plutôt que de suivre un *One Best Way* qui s'imposerait à tous.

Cette ouverture à l'indétermination et à l'ambiguïté dote Lippi d'une très forte plasticité : un mouvement permanent qui lui permet de ne pas figer son processus de libération et de s'adapter en permanence. Cette plasticité se reflète notamment dans la capacité des dirigeants à supprimer le poste de DG lorsque celui-ci est apparu inutile ou encore dans la forte mobilité des salariés qui peuvent changer de fonction voire de métier.

Lippi témoigne ainsi d'un bel équilibre entre un processus formel, accompagné par les consultants, et un processus informel, accompagné par une nouvelle posture managériale qui reste ouverte à l'indétermination. Le tout dans une approche dynamique où l'entreprise est en mouvement permanent.

L'expérience Lipienne n'est cependant pas exempte de limites. La première d'entre elles concerne l'auto-exclusion des « réfractaires », tout comme à Poult. Cet aspect concerne en premier lieu les cadres. A leur arrivée à la tête de l'entreprise, Frédéric et Julien avaient nommé des directeurs à toutes les fonctions clés, ce qui leur paraissait indispensable pour structurer cette entreprise familiale. Mais avec

la révolution managériale, 80 % d'entre eux sont partis, ainsi qu'un grand nombre de chefs intermédiaires. L'hémorragie semble cependant avoir touché bien plus de salariés qui, de 380 avant l'arrivée de Julien et Frédéric Lippi, se retrouvent en 2018 à 180.
Les dirigeants distinguent ici différents type de profils : « *Certains ont estimé que cet environnement de travail ne leur convenait pas et sont allés s'épanouir ailleurs. D'autres sont partis en nous traitant de salauds* » selon Frédéric Lippi. Julien Lippi se souvient aussi de cas intermédiaires : « *Certains ont commencé par apprécier le système, se sont impliqués, ont transformé leur façon de travailler, puis ont fini par buter sur leurs limites, se sont retrouvés en difficulté et sont partis* ». La sanction peut être sévère envers ceux qui ne jouent pas le jeu : « *Ceux qui n'arrivent pas à suivre le mouvement suscitent d'abord de la tolérance et de la compassion, puis de l'énervement, et finalement ils sont poussés vers la sortie. Le mode de gestion collaboratif est clairement plus ''abrasif'' qu'un système classique* » pour Frédéric Lippi.
Avec une baisse de 52;6 % de l'effectif global, on peut légitimement se demander si cette démarche de libération n'a pas permis de mener une opération de downsizing (toujours moins facile à vendre aux salariés qu'une « libération »), bienvenue pour dégraisser les coûts en situation économique tendue. Toute la question est de savoir s'il s'agit d'une conséquence dommageable et non voulue de la libération ou d'une visée consciente et volontaire des dirigeants. Dans tous les cas, cette situation témoigne une fois de plus de la violence des processus de libération loin de l'image médiatique idyllique qui en est donnée.

On retrouve également à Lippi une forme de surcharge cognitive, notamment à travers les sollicitations d'avis incessantes qui sont critiquées par certains : « *un jour la responsable de la communication a explosé : ''J'en ai marre, tout le monde me donne son petit avis sur la plaquette – elle est trop rose, elle est trop grande, elle est trop petite, il y a trop de texte, il y a trop de photos. Je sais faire des plaquettes, c'est mon métier, je vais la faire comme je veux''* ». D'autres sont partagés sur le temps non négligeable qu'il faut consacrer à répondre aux sollicitations : « *On a l'impression de perdre beaucoup de temps, parce que, en retour, on est assailli par les questions de tout le monde, mais finalement, c'est très sain et on est beaucoup plus serein dans son travail. On a l'assurance que la décision ou le projet ont été pensés et validés par de nombreuses personnes différentes, et cela réduit les risques de commettre de grosses erreurs* ». Cette pratique permet ainsi aux salariés d'avoir une relation moins anxiogène aux initiatives et décisions qu'ils doivent prendre mais engendre en contrepartie une épuisement cognitif et une surcharge de temps de travail chez certains salariés.
Cette surcharge peut être aggravée chez les salariés les plus pointilleux par la démarche d'amélioration continue comme l'explique Delphine Simard, chef de marché pour le pôle des clients professionnels : « *L'investissement personnel est souvent poussé à l'extrême car c'est difficile de savoir si ce qu'on a fait est suffisant par rapport à ce qu'on avait à faire* ».

3.1.4 Une organisation holacratique :

L'entreprise présentée ici a été étudiée par Matthieu Battistelli dans le cadre de sa thèse en sciences de gestion. Il en a tiré une monographie[322] dont nous nous sommes inspirés.

Mobil Wood est une entreprise spécialisée dans l'agencement d'espaces commerciaux en bois, située dans l'Yonne. Son histoire débute en 1957, lorsque Jean-Pierre Frank lance une scierie nommée Franck & Cie spécialisée dans la fabrication de cagettes en bois. Très vite l'entreprise acquiert une certaine réputation dans la région et grossit jusqu'à compter 150 personnes. Les années 80 marquent cependant le début des ennuis financiers qui obligent à déposer le bilan. En 1988, cinq trentenaires franciliens reprennent l'entreprise dans le but inavoué de la liquider. L'entreprise change de nom pour Franbal et sa gestion catastrophique conduit à un nouveau dépôt de bilan en moins de 3 ans. En 1991, le fils du fondateur, Jérôme Franck, reprend l'entreprise qui ne compte plus qu'une dizaine de salariés : tout est à reconstruire. Le nouveau dirigeant change radicalement de stratégie. Exit les cagettes et les produits à faible valeur ajoutée : il renomme l'entreprise Mobil Wood et investit le secteur de l'agencement des magasins avec des présentoirs en bois. Pour ce faire, il recrute des techniciens bureau d'études pour s'adapter aux contraintes du nouveau marché ciblé. Mobil Wood pénètre progressivement le marché des jardineries, des fleuristes et des librairies. Elle se développe de nouveau et recrute d'anciens salariés laissés sur le carreau lors de la période Franbal.
En 2006, Jérôme cède l'entreprise à deux jeunes entrepreneurs qui se sont rencontrés dans leur école d'ingénieurs agricoles : Alexis Nollet et Sébastien Becker. Mobil Wood compte alors une trentaine de salariés. Ils vont spécialiser l'entreprise dans l'agencement de magasins alimentaires biologiques type Biocoop (présentoirs en bois et solutions de vente en vrac). Des commerciaux sont recrutés, ainsi que du personnel de production. L'entreprise croît jusqu'à compter 70 salariés (dont 20 à 30 % d'intérimaires). Au-delà de ce repositionnement stratégique, les 2 entrepreneurs aspirent à un nouveau type de management, à visage humain.

- **Raison d'être et culture organisationnelle :**

Lorsque Alexis Nollet et Sébastien Becker arrivent, ils héritent d'une entreprise marquée par une culture familiale, largement organisée autour de la personne du dirigeant qui est le fils du fondateur.
Les deux repreneurs aspirent à une entreprise plus résiliente dont le fonctionnement ne repose plus sur quelques personnalités clés. Leur objectif : rendre les salariés plus autonomes et responsables pour développer une culture de l'innovation et de l'agilité.
L'emphase est d'abord mise sur l'aménagement d'un cadre de travail agréable et motivant : des investissements sont engagés pour améliorer l'ergonomie des

[322] BATTISTELLI, Matthieu (2020). *Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood*. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL

postes de travail, des rituels sont mis en place pour partager les informations stratégiques et opérationnelles dans l'entreprise et célébrer ses réussites.
Parallèlement, les nouveaux dirigeants explorent les possibilités d'un management plus participatif à travers une lecture assidue de la littérature professionnelle (littérature managériale notamment) et un intérêt croissant pour la mouvance de l'entreprise libérée et des organisations opales. Tous deux suivent également une formation certifiante en coaching afin de diffuser une culture de l'accompagnement au sein de l'entreprise. Mais c'est finalement par l'expérience et l'intermédiaire d'un de leurs clients que viendra la solution de l'holacratie. Séduits par le modèle et par le caractère clé en main de la solution proposée par un cabinet de consultants (« libération » de leur organisation planifiable en 6 mois), les deux entrepreneurs prennent unilatéralement et rapidement la décision de basculer en holacratie en avril 2016.
La première étape de la démarche menée par le cabinet de conseil va amener les dirigeants à définir la raison d'être de l'entreprise, qui n'avait jamais été formalisée auparavant. Les deux dirigeants s'entendent sur la phrase suivante : « l'exemplarité et la perfection écologique dans l'agencement des magasins ». Mais cette raison d'être changera régulièrement dans les deux années suivantes, témoignant du caractère quelque peu désordonné et brouillon de la transformation holacratique malgré l'appui d'une multitude d'experts. En novembre 2017, c'est au tour d'un coach spécialisé en développement personnel d'accompagner les dirigeants et les 10 leaders des 5 cercles (voir partie suivante) dans la définition d'une nouvelle raison d'être. La prise de décision suit ici celle du consentement propre à l'holacratie. Les 2 dirigeants proposent une nouvelle raison d'être qui est acceptée par le reste du groupe : « réaliser des produits et services éco-innovants pour offrir à tous la possibilité d'agir pour demain ». Elle ne fait pas l'unanimité auprès des salariés qui ne retrouvent plus les notions d'exigence et de qualité du travail importantes à leurs yeux. Cette nouvelle raison d'être ne durera que 4 mois.
En février 2018, c'est au tour d'un cabinet de conseil en marque positive d'intervenir pour refonder la stratégie de communication de l'entreprise. A partir de plusieurs entretiens avec des membres de l'entreprise, le cabinet propose comme nouveau slogan : « au nom du bois ». Les dirigeants souhaitent l'utiliser comme « raison d'être » et la proposent aux salariés qui ne comprennent pas un changement aussi rapide mais qui ne s'y opposeront pas.

- **Gouvernance et design organisationnel :**

Comme nous l'avons souligné, à son origine, l'entreprise est très centralisée autour de son dirigeant, Jean-Pierre Frank, qui gère alors l'entreprise d'une main de fer. Les salariés qui se souviennent de cette époque évoquent un management ferme et autoritaire dans la droite ligne du modèle mécaniste. Quant aux conditions de travail, elles étaient particulièrement difficiles : bruit de la scierie, froid dans l'usine qui n'est pas chauffée, cadences infernales pour produire en gros volume.
Lors de la reprise en 2006, la structure de l'entreprise continue de reposer sur la centralité des dirigeants et sur une coordination du travail par supervision directe. La structure est relativement simple et comprend deux échelons hiérarchiques pour la partie usine de l'entreprise (bureau des méthodes, production, logistique et achat) et un échelon pour la partie bureau (design, commerce et administration comptable et sociale).

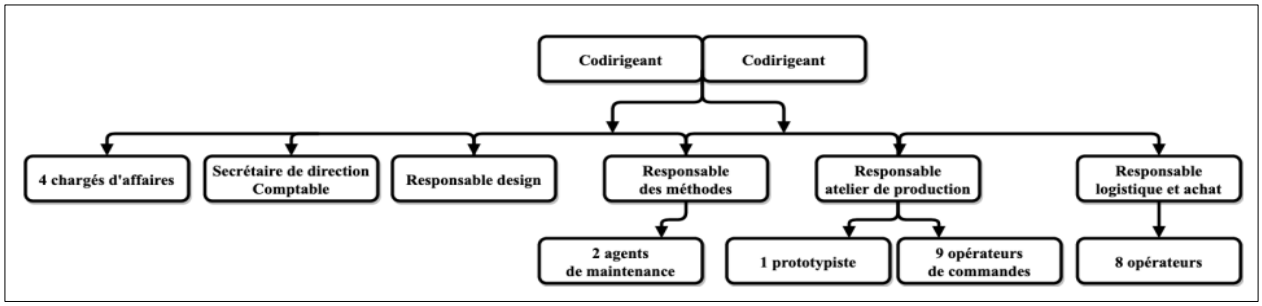

Figure 49 : Mobil Wood avant le passage en holacratie. Source : BATTISTELLI, Matthieu (2020). Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL.

Pour mener à bien la transformation souhaitée, Alexis Nollet et Sébastien Becker s'assurent d'abord du soutien d'un noyau dur de salariés : avec une poignée de volontaires, les dirigeants se documentent sur les principes et les outils holacratiques et rencontrent le cabinet de consultants.
Dans un second temps, pour s'assurer d'obtenir l'aval d'un maximum de personnes dans cette transition, une présentation du modèle holacratique est réalisée, de même qu'un sondage auprès de l'ensemble des salariés. Sur 45 participants, 40 se déclarent favorables à cette transformation mais certains ont tout de même de sérieux doutes : ils n'imaginent pas qu'une entreprise puisse fonctionner sans chef, ni la possibilité pour un collectif de salariés de s'autogérer.
Une fois cette validation acquise, les dirigeants contractualisent avec le cabinet de conseil et démarrent un processus de formation aux techniques holacratiques, pour une période de 6 mois.

Guidés par les consultants et avec l'aide de l'équipe de salariés restreinte, les dirigeants vont réorganiser l'entreprise en 6 cercles dont 5 sont centrés sur les principaux métiers de l'entreprise :

- un cercle Atelier-Expédition-Logistique ;
- un cercle Bureau d'études et document de fabrication ;
- un cercle Ventes ;
- un cercle RH/RSE (appelée B-Corp sur le schéma ci-dessous) ;
- un cercle administratif et financier.

Ces 5 premiers cercles fixent leurs propres règles de fonctionnement internes à l'aide de 2 leaders chacun (qui sont donc au nombre de 10 au total). Ce principe s'inspire du concept holacratique de double lien. Leur rôle principal est de coordonner les activités au sein du cercle.
Les postes des salariés sont remplacés par des « rôles » affectés par les leaders selon les talents de chacun, sur la base de l'élection sans candidat et du consentement.
Les règles de coordination entre ces 5 cercles sont décidées au sein d'un super-cercle composé de ces 10 leaders, des 2 dirigeants et de la directrice générale (choisie par les dirigeants). Le super-cercle est également chargé des décisions stratégiques (nouvelle politique RH ou investissements onéreux par exemple).

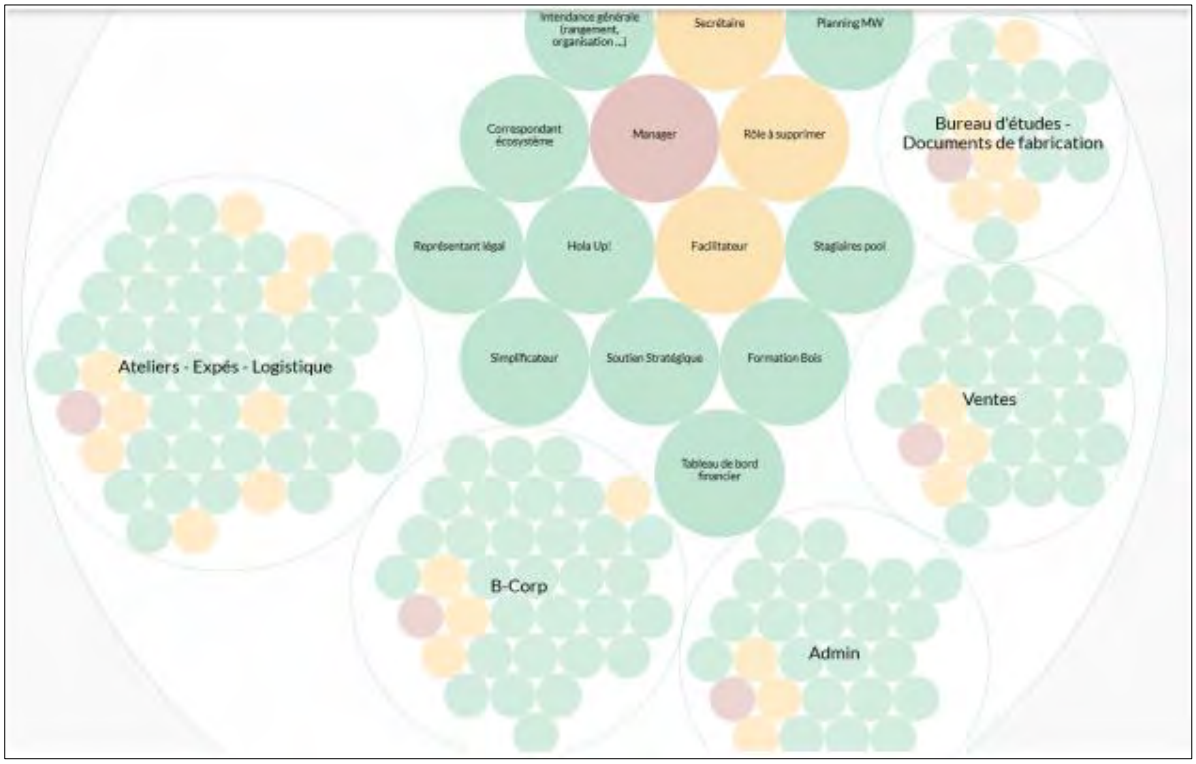

Figure 50 : Mobil Wood avant le passage en holacratie. Source : BATTISTELLI, Matthieu (2020). Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL.

Les dirigeants réfléchissent également au pouvoir actionnarial au sein de leur entreprise. Ils ont ainsi créé une fondation actionnaire détentrice de 10 % du capital avec pour mandat de veiller à préserver l'intérêt général, la mission et les valeurs de l'entreprise: la fondation a notamment un droit de veto quant au flux de capital, particulièrement lors de l'entrée de nouveaux investisseurs. En 2020, les dirigeants font également entrer au capital deux fonds d'investissement à impact social et environnemental à hauteur de 10 % chacun. Enfin, en 2021, l'entreprise devait ouvrir une souscription d'actions gratuites pour les salariés, ici encore à hauteur de 10 % du capital total.

- **Le processus de transformation :**

La mise en œuvre de cette restructuration ne se fera cependant pas sans heurt.

En cohérence avec le modèle holacratique, chaque cercle comprenait 2 rôles de coordination, désignés par les termes de 1er lien (nommé par le cercle supérieur) et de 2nd lien (élu sans candidat au sein du cercle).
Une évolution subite qui a engendré une forte désorganisation, notamment pour la partie Atelier[323] : outre le temps consacré à la formation et à l'accompagnement des salariés par le cabinet de conseil qui désorganise la production, l'holacratie a brutalement supprimé le poste de chef d'atelier assurant la fonction de

[323] La partie Atelier couvre les étapes de fabrication du mobilier ainsi que son expédition et sa pose dans le local du client (débit du bois, usinage, ponçage, montage des meubles, peinture, expédition et pose).

coordination. Tous les managers intermédiaires ont en effet été démis de leurs fonctions et invités à se charger de tâches purement opérationnelles.
L'atelier accuse une baisse drastique de la productivité. Beaucoup sont perdus et inquiets comme en atteste ce témoignage :
« La transition a été particulièrement dure pour les cercles logistique, expédition, pose. Ils sont en bout de chaîne et ils ont pris tous les problèmes. […] On ne leur a pas donné d'alternatives. Du jour au lendemain, on a enlevé la personne qui était chargée de faire avancer l'atelier sans donner de moyens alternatifs ».
Cette situation renforce le clivage entre production et bureaux, cols bleus et cols blancs, déjà courante dans les usines de production. Les différences sont de multiples natures : les espaces de travail (atelier versus bureaux), les statuts sociaux (ouvrier versus cadre/professions intermédiaires), la nature du travail (exécution versus conception). Et l'holacratie ne s'implante pas aussi facilement dans l'atelier que dans la partie bureaux.

Le cercle supérieur a donc rapidement décidé d'adapter les règles holacratiques pour le cercle Atelier. Ce dernier a d'abord été scindé en équipes métiers plus petites (3 à 5 personnes) : débit, usinage, ponçage, montage, peinture, expédition, pose. Chacun de ces « mini-cercles » s'est doté d'un « binôme leader » composé d'un membre de l'équipe et d'un membre des bureaux. Le formalisme des réunions holacratiques (réunions de gouvernance et réunions opérationnelles) a également été abandonné au profit d'une réunion hebdomadaire plus courte, debout devant un tableau au sein de l'atelier.

Puis, à partir de fin 2018, les dirigeants ont fait appel à des consultants spécialisés pour intégrer les méthodes issues du *lean* au sein de l'Atelier. L'enjeu était de permettre à chacun de provoquer facilement une réunion avec les personnes directement affectées par un problème opérationnel spécifique, concret et bloquant, sans tenir compte du cercle ou du métier d'appartenance de ces personnes, pour arriver rapidement à une solution. On retrouve ici les cercles de qualité, déployés pour pouvoir passer outre les cloisons entre cercles holacratiques lorsque cela est nécessaire.

Mais les autres cercles ont également connu des aménagements : les deux rôles de 1er et de second lien ont été abandonné au profit d'un « binôme leader ». La coordination est toujours assurée par 2 personnes mais leur rôle ne se limite plus à la coordination et à la communication : ils doivent également générer de la motivation dans leur cercle. Ce binôme est choisi par le cercle supérieur qui le propose au cercle.
Mais cette évolution ne suffit pas aux yeux des dirigeants qui constatent une dégradation du climat social et une augmentation des retards de livraison. En juin 2019, ils décident donc d'abandonner la notion de binôme leader pour réintégrer celle de manager : désormais, chaque cercle ne compte plus qu'un seul manager, nommé par le cercle supérieur.
Ce brusque retour de la figure du manager a suscité des réactions variables chez les salariés : certains ont été soulagés mais d'autres, les plus attachés aux valeurs humanistes de l'entreprise, ont interprété cette décision comme un retour en arrière vers l'entreprise pyramidale.

- **Les nouveaux espaces de délibération :**

Tout comme dans le cas des entreprises libérées étudiées précédemment, cette transformation organisationnelle a donné naissance à de nouveaux espaces de discussion et de délibération.

Au départ, en 2016, Mobil Wood a suivi à la lettre les principes holacratiques. Ainsi, chaque cercle réunissait ses membres a minima une fois toutes les deux semaines pour traiter les opérations quotidiennes (réunions opérationnelles) et définir ses règles de fonctionnement (réunions de gouvernance). Concernant la coordination entre les cercles, les premiers et seconds liens de chaque cercle (puis les binômes leaders) se réunissaient une fois tous les quinze jours.
Ces réunions étaient très formalisées pour répondre aux exigences de l'holacratie : tour de proposition, tour de clarification, tour de réaction puis tour d'objection.
Ces dispositifs souffrent cependant de certaines lacunes : la prolifération des espaces de parole ne favorise pas la clarté organisationnelle de Mobil Wood et de nombreux salariés peinent à s'approprier les règles et le jargon de l'holacratie.
Ces réunions étaient également l'occasion de distribuer les « rôles » (domaines d'action) dont chacun est responsable. Et là aussi des limites et dérives ont vite étaient constatées. Premièrement, les salariés se sont vus attribuer des rôles qu'ils ne maîtrisaient pas parfaitement. Deuxièmement, une nouvelle attitude contre-productive s'est développée, consistant à dire « ce n'est pas mon rôle ».

Depuis 2019, ces principes ont été aménagés avec la réintroduction de la figure du manager appelés à pallier ces divers dysfonctionnements. Un comité de pilotage (regroupant les dirigeants, la directrice générale et les managers) a été créé pour accompagner chaque cercle dans la définition d'un plan d'action puis pour se réunir mensuellement afin de suivre les actions menées. Chaque semaine, les managers continuent de se réunir pour assurer la coordination et le suivi opérationnel des cercles. Les managers sont désormais responsables en dernier ressort des dysfonctionnements de leur cercle et doivent actionner les leviers managériaux nécessaires pour les traiter (incitations, voire sanctions).

- **Pratiques RH :**

Le cercle RH est responsable de définir les processus en lien avec les orientations RH décidées par le cercle supérieur.

- <u>Recrutement :</u>

Les entretiens de recrutement sont collégiaux et réunissent de multiples personnes :

- un facilitateur chargé exclusivement de rythmer l'entretien ;
- le manager du cercle concerné par l'embauche ;
- une personne (désignée par le cercle RH) chargée d'évaluer l'alignement du candidat avec la raison d'être de l'entreprise ;
- une personne (appartenant au cercle RH) chargée d'évaluer la capacité d'intégration du candidat dans l'entreprise ;
- une personne (désignée parmi les futurs collègues du candidat) chargée d'analyser les compétences métier du candidat.

- Formation :

La formation ne fait pas l'objet d'une politique formalisée. Les demandes de formations se réalisent au cas par cas, soit par demande des salariés, soit en fonction des besoins de l'entreprise.
Les formations suivies sont très diverses et peuvent traiter du coaching, de la formation à un nouveau logiciel de dessin, à l'utilisation d'une nouvelle machine-outil, au passage du CACES (Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité), etc.

- Évaluation :

La procédure mise en place pour les évaluations ressemble à un feedback 360° : d'une durée d'1h maximum, chaque entretien regroupe le salarié faisant l'objet de l'entretien, son manager, un collègue avec qui il travaille quotidiennement et un autre collègue de son choix.
L'entretien débute par un tour d'inclusion puis il est demandé aux personnes présentes d'énoncer un trait remarquable du salarié évalué. L'entretien s'articule ensuite autour de quatre questions :

- Qu'a apporté le salarié à Mobil Wood ?
- Qu'aimerait-il apporter à Mobil Wood ?
- Que doit-il améliorer ?
- Comment Mobil Wood peut l'y aider ?

A partir de 2020, la procédure a été retravaillée par le cercle RH pour être plus structurée et s'apparente désormais de plus en plus à un entretien d'évaluation classique.

- l'évalué commence par expliquer comment son année s'est déroulée et les orientations qu'il entrevoit pour l'an prochain ;
- les évaluateurs prennent ensuite la parole pour évaluer les qualités de l'évalué mais également ses axes d'amélioration ;
- l'évalué fait part de son étonnement à propos de ce qu'on put dire les évaluateurs ;
- un échange ouvert doit ensuite permettre d'approfondir les éléments précédents ;
- l'évalué est enfin invité à partager ce qu'il a appris de la réunion et ses besoins pour l'année prochaine, notamment pour réaliser ce qu'il compte entreprendre.

- Rémunération :

Lors du recrutement, la rémunération fait l'objet d'une négociation entre le nouvel embauché, son manager et la directrice générale.
Pour la réévaluation des salaires, il était prévu que le cercle administratif et financier décide d'une enveloppe budgétaire dédiée, en fonction de la santé économique de l'entreprise. Cette somme était ensuite répartie entre salariés par une commission de salariés diversifiés choisies par le cercle RH. Le montant à accorder à chacun était en fonction de son implication et de ses résultats.

A partir de 2020, ce processus a également été revu pour être mieux structuré, mais également plus directif et centralisé. La commission se compose désormais de la directrice générale (choisie par les dirigeants), le manager de la personne concernée et 2 personnes élus par les salariés. 3 critères d'appréciation sont privilégiés :

- En quoi la personne a-t-elle progressé durant l'année écoulée ?
- La personne est-elle capable de se remettre en cause pour permettre à l'entreprise d'évoluer ?
- La personne est-elle solidaire vis-à-vis du groupe ?

Avant la commission, chacun établit une analyse individuelle préliminaire et estime pour chaque salarié l'augmentation salariale. L'estimation doit être étayée d'arguments. Puis la commission suit trois étapes :

- la directrice générale propose une augmentation à la commission ;
- un échange s'installe avec les membres de la commission ;
- la directrice générale adapte sa proposition si besoin et décide en dernier ressort.

- **Evolution organisationnelle :**

L'entreprise se caractérisait à l'origine par une structure très centralisée autour du dirigeant-fondateur, basée sur un management directif et autoritaire. Malgré les reprises successives, ces pratiques organisationnelles et managériales se sont maintenues. A partir de 2006, l'entreprise bascule brutalement vers un management participatif. Pour autant, l'entreprise reste très centralisée autour de ces deux dirigeants qui jouent un rôle central dans la transformation menée.
Deux innovations organisationnelles et managériales sont introduites successivement : l'holacratie puis le *lean*, dont les cercles de qualité viendront combler les lacunes du système holacratique.
L'implantation de l'holacratie a en effet été à l'origine de nombreuses difficultés organisationnelles malgré un fort accompagnement par divers experts (consultants et coachs). La durée très courte sur laquelle elle s'est déroulée, doublée du manque de préparation des salariés peinant à s'approprier les principes parfois nébuleux de l'holacratie, a entraîné un fort chaos organisationnel qui s'est traduit par des problèmes de productivité et de qualité. On retrouve ici l'une des principales limites des transformations organisationnelles et managériales qui, lorsqu'elles sont imposées brutalement dans un basculement total, sont source de désorganisation chaotique plutôt que de réorganisation harmonieuse, comme nous l'avons déjà vu avec le site du Loiret de Poult. MobilWood nous montre une fois de plus les limites des recettes clés en main imposées à la va vite quelles que soient les réalités du secteur économique, les besoins des acteurs de terrain et la culture d'entreprise.
Avec le recul, les dirigeants se montrent ainsi très critiques face à l'holacratie. Ils lui reprochent en premier lieu sa rigidité et son caractère souvent « abscons » pour les salariés, source à la fois de dysfonctionnement et de démotivation. Ils reconnaissent également la « brutalité » du changement qui a été imposé, avec une insuffisante préparation des équipes pour pouvoir y faire face sereinement :
« On nous avait vendu un produit très bien packagé qui devait non seulement faire fonctionner l'entreprise de façon très fluide mais assurer le bonheur des collaborateurs au travail. Je n'irai pas jusqu'à dire que c'était de la fumisterie mais, en tout cas, cette transformation n'a rien eu d'aisée (…) Nous avons agi de façon non pas brutale, mais très brutale, en nous appuyant sur 10 à 15 % des salariés

qui étaient extrêmement motivés, tandis que la grande majorité suivait le mouvement et qu'une petite partie des salariés vivait cette transformation de façon très douloureuse. (…) Aujourd'hui, je suis certain que je ferais différemment. Premièrement, je ne m'engagerais pas dans une démarche entièrement packagée. Deuxièmement, je n'annoncerais rien à l'avance. Je mettrais en place très progressivement l'intelligence collective et la subsidiarité, en formant les gens au fur et à mesure, et un beau jour, il se trouverait qu'on fonctionnerait en holacratie » (Alexis Nollet[324]).
Cette transformation brutale menée sans réelle concertation et co-construction a finalement abouti à un retour à la centralisation (dont témoignent bien la réorganisation des réunions et les pratiques RH). Ce basculement en forme de « libération à l'envers » n'est pas sans faire penser à la dégénérescence autogestionnaire fulgurante qu'a connu AgileCorp. Plus globalement, ce rétropédalage s'est traduit par le retour paradoxal du manager comme figure de responsabilité, là où il doit être aujourd'hui avant tout un facilitateur, aspect qui semble pourtant bien compris des dirigeants de Mobil Wood.

3.1.5 Une organisation opale :

Cette étude de cas est tirée d'un audit réalisé sur l'année 2019 par Sonia Lefebvre, consultante au sein du cabinet de conseil L'Îlot spécialisé dans les innovations organisationnelles.

Pour 3 points est un organisme à but non lucratif québécois fondé par Fabrice Vil en 2011. Cette association propose un programme de certification à destination des coachs sportifs en milieux parascolaires pour leur permettre d'accompagner des jeunes à risque de décrochage. De coach sportif, ils deviennent ainsi « coach de vie » en aidant ces jeunes à développer leurs habilités et leur autonomie en s'appuyant sur les valeurs du sport.
Ce programme de certification en coaching a été mis au point conjointement avec des experts du monde scientifique (laboratoire de recherche en psychologie sportive de l'Université McGill) et professionnel (firme Mobius Executive Leadership Canada).
En 2018, l'association a déjà formé près de 60 coachs et développé des partenariats avec 14 collèges de Montréal et Laval pour un total de plus de 500 jeunes accompagnés par an.
En 2019, l'association se lance dans une démarche de transformation organisationnelle interne inspirée des principes de Frédéric Laloux, nommé « projet coccinelle ». Ce nom léger voire naïf tranche avec la « démarche rigoureuse et sérieuse » qu'est une transformation organisationnelle, invitant ainsi « à ne pas trop se prendre au sérieux » en favorisant « la posture d'expérimentation, de droit à l'erreur et d'apprentissage ».

[324] Compte-Rendu de l'audition d'Alexis Nollet et Matthieu Battistelli « l'évolution de la fonction managériale chez Ulterïa/ Mobil Wood », 17 novembre 2020, rédigé par Elisabeth Bourguignat https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2020/12/CR-ARO-2_Mobil-Wood.pdf

- **Raison d'être et culture organisationnelle :**

La raison d'être de Pour 3 points est ainsi définie : « Nous croyons à l'égalité des chances en faveur des jeunes issus de milieux défavorisés. Nous sommes convaincus qu'un jour, tous les jeunes issus de milieux défavorisés auront la possibilité de devenir des adultes heureux, résilients, en bonne santé et engagés dans leur milieu de vie ».
Cette raison d'être a été définie par Fabrice Vil, le fondateur de Pour 3 points, qui occupe une place centrale dans l'histoire et la culture de l'association, comme le souligne l'audit organisationnel de L'Îlot : « Pour 3 Points évolue au rythme de son fondateur qui a su rallier des forces vives à la raison sociale de son projet d'entreprise ».
Un constat partagé par les membres de l'organisation, comme en atteste ce témoignage soulignant la légitimité de Fabrice Vil à tenir une telle place mais regrettant au passage un manque de clarté dans ses intentions qui alimente le flou dont souffre Pour 3 points au moment de l'audit en 2019 :

« C'est Fabrice qui a monté Pour 3 Points et qui a donné sa force à l'organisation. Il a travaillé en fonction de ses valeurs, en fonction de son avancée personnelle. Je trouve que Pour 3 Points est très lié à Fabrice, et c'est une bonne chose. Je ne trouve pas que ce soit limitant, au contraire; je trouve qu'il est un bon leader d'organisation. S'il n'avait pas un tel leadership, je ne sais pas si l'équipe serait aussi soudée, si la chimie se ferait aussi facilement. Donc, je me dis, est-ce qu'il veut vraiment décrocher de ça? Est-ce qu'il veut vraiment voir ça de très loin ou ce qu'il veut c'est rester en proue du navire pour nous emmener, mais se décharger d'un certain nombre de décisions ? (…) En tout cas, moi, j'aimerais mieux comprendre sa posture et vers quoi il souhaite tendre ».
On est ici clairement face à un leader charismatique dont les capacités visionnaires inspirent les autres. Beaucoup de membres se sont ainsi appropriés la raison d'être définie par le fondateur :

« Moi, si on ne parle pas d'égalité sociale, ça ne m'intéresse pas. Pour moi, c'est super important de m'impliquer dans des causes auxquelles je crois, dans les causes qui travaillent à l'égalité sociale, qui permettent la rencontre entre personnes issues d'univers différents. (…) C'est vraiment un fil conducteur, pour moi, dans ma vie. »

« On est à construire une constellation plus égalitaire. Moi, j'suis faite pour ça… »

On constate ainsi, comme dans les organisations autogérées, un alignement parfait et harmonieux entre la raison d'être individuelle et la raison d'être organisationnelle à l'origine d'une forte motivation intrinsèque et d'une puissante identification à l'association.
Par ailleurs, un séminaire a permis à l'équipe de Pour 3 points d'échanger autour de cette raison d'être et de se l'approprier, sans pour autant la faire évoluer :

« Il y a plus de personnes finalement qui ont cette possibilité d'être garant de la vision, parce qu'elles y ont plus accès. Mais je pense qu'il y a des bases comme ça qui ne vont pas évoluer et qui n'évolueront pas »

La réalisation de cette raison d'être passe notamment par une redéfinition de la relation de pouvoir entre les coachs et les jeunes. Dans cette perspective, l'organisation a trouvé cohérent de poser un regard critique sur la relation au pouvoir au sein de l'association comme l'explique un témoignage :

« (Le projet coccinelle) c'est une vision qui est liée à la mission de Pour 3 Points. Dans le sens où on essaie de partager les pouvoirs comme avec les coachs : on essaie toujours de favoriser des relations qui sont bidirectionnelles, qui ne sont pas des relations de pouvoir ».

- **Gouvernance et design organisationnel :**

Dans ses premières années, l'association adopte une forme hiérarchique traditionnelle comme en atteste son premier organigramme :

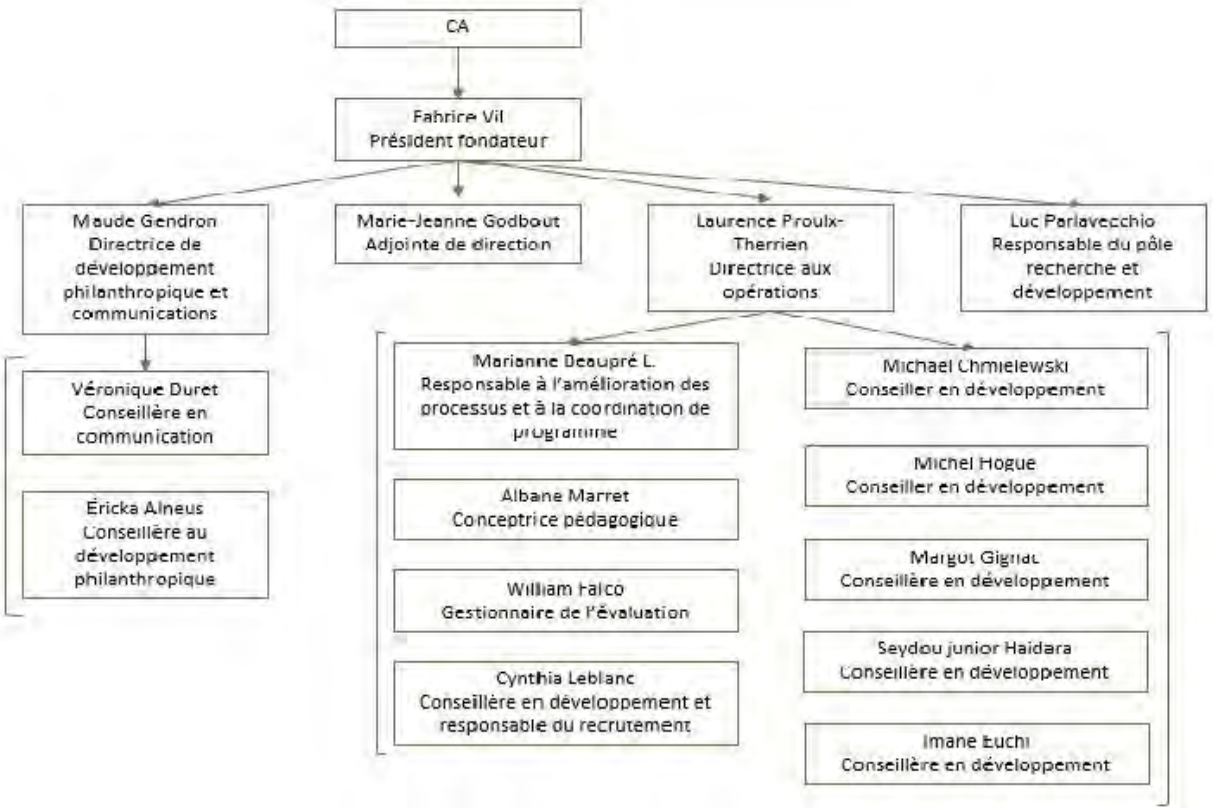

Figure 51 : Pour 3 points avant la transformation. Source : LEFEBVRE, Sonia (2019). Diagnostic organisationnel de Pour 3 points.

Mais Fabrice Vil n'est pas confortable avec certaines pratiques issues de cette structure hiérarchique, qui lui semble en décalage avec la raison d'être de l'association. Il va rapidement découvrir les principes de développement personnel qui l'amènent à explorer de nouveaux modes de management alors qu'une nouvelle équipe de Direction arrive. S'enclenchent une réflexion critique sur le fonctionnement de l'association et une exploration de modèles de gestion différents, via des lectures, des formations et des conversations entre les membres de l'équipe de gestion.
A l'automne 2018, Fabrice découvre le modèle de l'entreprise libérée. Avec l'équipe de Direction, des grands principes sont établis :

- placer l'humain au cœur de l'organisation ;
- rechercher des conversations profondes qui encouragent le dévoilement de soi ;
- développer le plein potentiel des humains en valorisant leurs talents ;

- encourager le développement et la responsabilisation de chacun ;
- valoriser la vulnérabilité comme vecteur de découverte de soi et des autres.

Ces grands principes n'impactent cependant pas encore les processus organisationnels.
Au début de l'année 2019, une personne est embauchée pour soutenir le développement organisationnel de l'association. En compagnie de cette personne et de la directrice aux opérations, Fabrice Vil se réunit régulièrement pour réfléchir à un nouveau mode de fonctionnement pour l'association. Une personne extérieure interviendra aussi régulièrement en tant que coach, conseiller, consultant, facilitateur…Les membres du Conseil d'Administration sont également informés de la démarche.
En avril 2019, le projet est officialisé lors d'une rencontre avec l'ensemble de l'équipe de l'association. Le fondateur souhaite proposer un projet de transformation collectif, mais avec le recul l'audit réalisé par L'Îlot note qu'il s'agit en réalité d'une démarche descendante et hiérarchique consistant à partager son intention de transformer l'organisation de Pour 3 points. Tous les membres de l'équipe ont cependant été invités à faire part de leur point de vue et à discuter ouvertement de ce projet de transformation. Des questionnements et incertitudes s'expriment à cette occasion, mais cette phase préliminaire « s'est soldée par une intention générale d'explorer ce que pourrait vouloir dire ce processus, et ce, dans un esprit d'expérimentation et de découverte».
Une nouvelle organisation est alors mise en place autour de nouvelles instances de concertation. La représentation schématique de l'organisation se centre ainsi non plus sur des personnes en relation hiérarchique mais sur de nouvelles instances d'expression et de concertation, au nom parfois surprenants, et sur leurs relations d'interdépendance brisant les cloisonnements habituels.

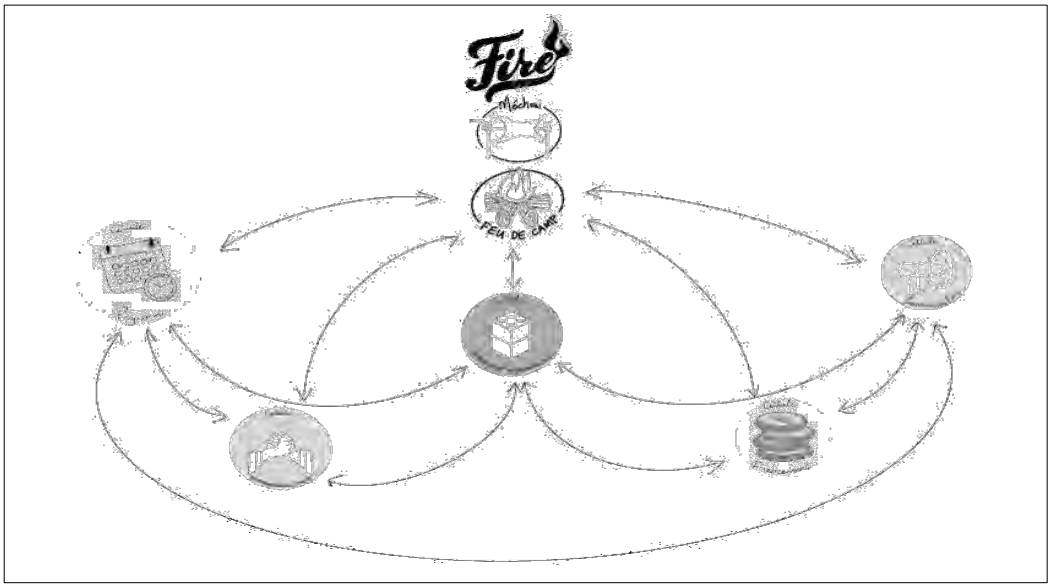

Figure 52 : Nouvelle organisation de Pour 3 points. Source : LEFEBVRE, Sonia (2019). Diagnostic organisationnel de Pour 3 points.

- **Les nouveaux espaces de délibération :**

Ce sont ainsi les nouveaux espaces de délibération qui doivent permettre à la nouvelle organisation d'émerger :

- Le Fire Festival se réunit 4 fois par an durant 4h. Cette instance traite de la transformation de Pour 3 points et de la cohérence entre intentions et actions. Il se compose du trio de tête (Fabrice Vil le président, l'adjointe de Direction et la directrice des opérations) mais prévoit de s'ouvrir aux autres membres de l'équipe à l'avenir.
- Le Méchoui se réunit toutes les 3 semaines durant 2h30. Cette instance traite des questions stratégiques. Tous les membres de l'association peuvent y participer et amener des sujets à l'ordre du jour. Une fois par an se tient également Ultimate Méchoui, un séminaire d'équipe visant à prendre du recul pour réfléchir aux aspects stratégiques.
- Le feu de camp se tient toutes les 2 semaines durant 2h et traite des aspects opérationnels (amélioration des pratiques, partage d'information). Ces rencontres sont ouvertes à tous les membres de l'association. 3 fois par an se tient également un Ultimate Feu de camp d'une demi-journée permettant de prendre du recul sur des aspects fonctionnels (les fonctions de l'organisation, les objectifs annuels).
- Les cellules : ces groupes de travail thématiques réunissent les membres de l'association par fonction : administration et développement organisationnel, financement, communication, programme, accompagnement des coachs, accompagnement des conseillers, recrutement et partenariats. Les cellules réunissent donc tous les membres de l'association qui tissent ainsi des liens et partagent des informations.

Ces instances doivent permettre à chacun de contribuer à l'organisation selon ses diverses compétences tout en favorisant le travail collaboratif et l'intelligence collective. Elles permettent également à chacun d'avoir une vue d'ensemble sur les activités de l'organisation comme en témoigne bien un membre :
« Alors, à un niveau idéologique, ça me parle beaucoup. Je trouve ça en cohérence avec mes valeurs personnelles. […] En pratique, je trouve qu'il y a beaucoup de points positifs, par exemple sur le partage d'informations. C'est très, très formateur pour moi. Ça m'apprend énormément de choses, juste de voir comment ça fonctionne. J'ai accès à une compréhension de l'organisation; c'est une mine d'or d'avoir accès à tout ça! ».

Notons toutefois qu'une dernière instance, pourtant importante, n'apparaît pas dans le schéma de Pour 3 points : le Conseil d'Administration, composé des personnes (extérieures à l'équipe) élues par les membres de l'association. Le CA est chargé d'orienter et d'administrer l'organisation.

- **Pratiques RH :**

L'audit de L'Îlot n'aborde pas directement les pratiques RH de Pour 3 points. Il donne cependant quelques éléments sur les formations, qui sont ici avant tout mobilisées pour développer les compétences en coaching mais également le développement personnel. Comme nous l'avons vu, la découverte de cette pratique par le fondateur est un élément déclencheur de la transformation. Elle est directement liée à la « quête de la plénitude » prônée par Laloux.
Ainsi, plusieurs membres de l'équipe bénéficient de coaching ou de mentorat. Ce sont en premier lieu les conseillers en développement qui en profitent du fait de leurs fonctions de coach. Mais toute personne qui en fait la demande peut y prétendre. Les conseillers en développement restent cependant favorisés dans ce

processus d'accompagnement aux yeux de certains, alors que c'est pourtant un levier fondamental pour la transformation :

« C'est sûr que pour les conseillers en développement, c'est super parce que c'est eux qui sont les plus nombreux; c'est le groupe le plus nombreux qui partage la même fonction. Eux, en ce moment, ils sont accompagnés, soutenus de par la formation qui leur est dédiée. Mais il y a plein d'affaires là-dedans qui aident aussi en lien avec le projet coccinelle. Je dirais que, pour le reste du groupe, c'est plus informel »

Le développement personnel et la quête de la plénitude sont donc aussi encouragés de manière informelle par certaines postures et pratiques visant à faciliter des conversations ouvertes. Le premier Ultimate Méchoui qui s'est tenu en milieu d'année 2019 a ainsi permis de développer un climat de confiance grâce à plusieurs dispositifs :

- des espaces de recueillement : moments de méditation, de réflexions personnelles et d'introspection ;
- des conversations ouvertes autour de sujets sensibles (comment instaurer une culture de la confiance et des espaces sécuritaires, notamment pour les « conversation difficiles ») où chacun était invité à partager son ressenti.

Au-delà des événements ponctuels tels que les Ultimate Méchoui, la confiance que nécessite la quête de plénitude est favorisée par le développement des relations d'entraide, qui à Pour 3 points sont directement soutenues par les différentes instances participatives et collaboratives. Certaines réunions (comme celles du feu de camp et du Méchoui) débutent également par un « *check in* » et s'achèvent sur un « *check out* » où chacun est invité à faire part de ses émotions et sentiments du moment.

- **Evolution organisationnelle :**

La transformation de la structure organisationnelle vers l'auto gouvernance (1er principe des organisations opales) appelle un évolution culturelle concomitante que l'audit de L'Îlot résume par ce tableau :

Pratiques traditionnelles **Passer d'une structure qui…**	**Pratiques d'auto gouvernance** **À une culture qui…**
Fixe des individus dans des boîtes en les associant à leurs rôles et fonctions (je suis mon rôle).	Offre des espaces de travail variés où les rôles et fonctions y sont définis et où les membres de l'organisation peuvent contribuer selon leurs compétences et intérêts (je ne suis pas mon rôle; je contribue à un rôle ou une fonction).
Limite les relations entre les individus de l'organisation, celles-ci étant principalement centrées sur la relation supérieur-subordonné.	Encourage les relations entre les individus, les savoirs et les expertises en créant des espaces de travail commun.
Favorise le travail individuel et orienté vers sa fonction unique… dans sa boîte.	Stimule l'intelligence collective et favorise un travail collaboratif avec les rôles et les fonctions.

Centralise la prise de décision au sommet.	Décentralise la prise de décision en la plaçant entre les mains des individus et dans les différents espaces de travail collaboratif.

A certains égards, la nouvelle organisation semble être à même de dépasser la coupure taylorienne entre dirigeant et dirigé qui caractérise les organisations pyramidales :
« Pour moi, ce que ça implique, c'est que le pouvoir n'est pas entre les mains de seulement quelques personnes et que la structure organisationnelle ne reproduit pas un schéma de dirigeants-dirigés. Des personnes qui ont le pouvoir et des personnes qui ne l'ont pas. Ça ne veut pas dire pour autant que tout le monde a tous les pouvoirs. La structure vise à ce qu'il n'y ait pas une centralisation des pouvoirs entre les mains de seulement quelques personnes »
Ces propos sont cependant tempérés par un autre témoignage soulignant que le pouvoir reste centralisé mais que les décisions sont désormais justifiées grâce à un intense partage des informations : *« Je le vois comme un partage d'informations où les prises de décisions, même si elles sont centralisées autour des mêmes personnes, sont toujours justifiées. Dans le sens où l'on donne accès à l'ensemble des membres de l'organisation à des informations sur des décisions par rapport auxquelles ils pourraient ne pas être impliqués »*
Transparaît en effet dans le nouveau schéma une certaine tendance hiérarchique faisant apparaître en premier le « Fire Festival » (composé uniquement du trio de tête) puis le « Méchoui », puis le « feu de camps », puis la « cellule développement organisationnel » et des cellules plus périphériques : « programme », « accompagnement », « financement », « communication »
Par ailleurs, la place du CA pose particulièrement problème selon l'audit de L'Îlot : « comment encourager la prise de décision décentralisée malgré le pouvoir décisionnel du CA? Que deviennent les rôles et responsabilités d'un CA si l'organisation vise l'horizontalité? Si les rôles, les fonctions et les titres évoluent dans l'équipe de travail, ne devrait-il pas en être autant au sein du CA? Quelle composition de CA devrions-nous développer pour servir au mieux la raison d'être et le mode de gestion visé? ». Autant de questions qui restent « à explorer au sein de Pour 3 Points » selon l'audit.

Cette exploration n'est pas sans rencontrer certaines limites, encore une fois.
Ce nouveau mode de fonctionnement nécessite en effet des compétences qui semblent faire défaut à certains : *« Ça demande d'avoir des habiletés de prise de parole, de prise de parole en groupe, des habilités sur comment gérer les conversations. […] J'ai l'impression que tout le monde n'a pas les mêmes habiletés là-dessus » ; « [Il faudrait avoir] des temps de formation collective sur les conversations difficiles sur...n'importe quoi : la confiance, la prise de parole en groupe, le dialogue; ces éléments qui font que certaines personnes peuvent se sentir pénalisées parce qu'elles n'arrivent pas à s'affirmer. »*
Les membres semblent ici témoigner d'un manque d'accompagnement pour développer les compétences nouvelles qu'impliquent la transformation organisationnelle et culturelle, en partie lié au caractère très informel que prend le développement personnel pour les membres qui ne sont pas coachés dans leur fonction.
L'audit souligne également que ce cheminement est rempli de défis ouvrant sur « des questionnements, des inconforts, des défis personnels »: les individus en

situation hiérarchique doivent apprendre à partager le pouvoir tandis que les autres doivent apprendre à l'assumer.
La transformation a ainsi entraîné une situation anxiogène typique des campagnes de libération : les anciens repères disparaissent et les nouveaux doivent être co-construits progressivement, ce qui prend du temps, entraînant un flou organisationnel qui plonge certains dans le malaise :
« Je ressens un malaise en ce qui a trait à la structure, de comment je pense que ça devrait fonctionner. […] Qu'en est-il de mes tâches? Qu'en est-il de mes forces? Qu'en est-il de comment on évalue mes forces? Pour moi, tout ça n'existe pas, en fait. »
« OK, je veux démarrer un projet, mais comment je fais maintenant? Les cellules de travail sont installées, je sais que je peux avancer les affaires. Mais même au sein de la cellule, comment ça marche? J'ai plusieurs propositions de développement à faire : est-ce que je dois les soumettre d'abord à Laurence et Fabrice pour qu'ils valident ça en fonction des objectifs comme c'était le cas avant, ou alors je les soumets directement à la cellule de travail et on prend la décision ensemble? Ce n'est pas encore clair pour moi, j'explore ça. »
« Tout ce qui est en lien avec la gestion des ressources humaines, en ce moment, ce n'est pas clair »
Cette transformation tâtonnante vers une organisation « horizontale » a ainsi entraîné confusions et incompréhensions :
« Je pense que ça a pu créer des confusions puisque dans la réalité, on n'est pas encore un organisme qui fonctionne de façon horizontale. Donc, il y a eu des fois un peu de tension, des incompréhensions. […] On dit qu'on veut être en pouvoir partagé, qu'on est une organisation qui fonctionne à l'horizontal, mais ce n'est pas encore le cas, en fait. On est encore en expérimentation ».
On semble comprendre dans ce témoigne que l'abandon des pratiques hiérarchiques traditionnelles n'est pas total et que l'organisation tâtonne dans ce domaine. Pour 3 points témoigne ainsi d'une tension palpable entre vision hiérarchique descendante et la nécessité d'expérimentation redistribuant l'autorité au niveau local. Ce que confirme un autre témoignage, soulignant une fois de plus l'aspect anxiogène mais également frustrant d'un processus qui reste inabouti : *« Ça va trop vite, dans le sens qu'il n'y a pas assez d'accompagnement, et pas assez vite, dans le sens que le transfert de responsabilités et le partage du pouvoir tardent à se vivre réellement »*.
Un autre témoignage souligne lui aussi le caractère chaotique de l'expérimentation tout en montrant de manière implicite (par une opposition entre un « ils » et un « nous ») le maintien d'une certaine forme de hiérarchie : *« Ils ont aussi des difficultés par moment, donc en fait, ils ne sont pas en mesure de nous accompagner là-dedans. Moi, c'est ce que je perçois : ils ne sont pas en mesure parce qu'en fait, on tâtonne ensemble. Et puis, ce n'est pas un sentiment négatif. En fait, ça m'a rassuré de voir qu'eux aussi sont en mode expérimental. Tout le monde le vit, tout le monde expérimente autour de ça. »*

Par ailleurs, comme souvent, cette expérimentation qui nécessite temps et énergie entre également en tension avec les contraintes opérationnelles : comment mener de front l'activité opérationnelle, l'atteinte des objectifs et la transformation organisationnelle ?

Pour prévenir le caractère anxiogène et frustrant de cette expérimentation, certains aspects auraient mérités d'être mieux explicités selon un membre : *« Si*

nous pouvions recommencer, il y a peut-être cet élément que je nommais tout à l'heure, concernant le fait de préciser dès le début et régulièrement que c'est une expérimentation, que personne ne sait vraiment la destination, mais qu'on aimerait tendre vers ça. »
On retrouve ici l'une des difficultés propres à toute expérimentation organisationnelle bien analysée par l'audit de L'Îlot : la destination étant inconnue et le chemin co-construit chemin faisant, cela génère nécessairement des incertitudes et du stress. La suite de l'audit en vient ainsi à s'interroger sur la violence potentielle de ce type de transformation organisationnelle pour certains membres. Il invite à y voir une piste d'exploration à approfondir, un défi à relever qui peut servir de levier pour accompagner la transformation : ces réactions, même négatives, ne doivent pas être déniées mais au contraire partagées pour éviter un sentiment d'isolement, comme l'illustre ce témoignage : *« Quand il y a des nœuds comme ça… comment dire… on est assez seul par rapport à ça. On se sent seul à le vivre. Et après, en discutant avec d'autres personnes, on se rend compte que tout le monde vit un peu d'inconfort aussi, donc ça nous rassure. »*

Au-delà de l'auto-gouvernance, la quête de la plénitude – qui est l'une des caractéristiques spécifiques du modèle de Laloux- se heurte elle aussi à des difficultés.
L'audit définit la plénitude comme « le dévoilement et l'affirmation de soi et l'alignement de ses aspirations et de ses talents au service de la raison d'être de l'organisation (…) trouver une résonance entre son projet personnel (sa raison d'être individuelle) et le projet collectif (la raison d'être de l'organisation) constitue un élément phare des organisations qui évoluent en pouvoir partagé ». Là où les organisations tayloriennes invitent les travailleurs à « laisser de côté une part de leur personnalité pour répondre aux attentes de l'organisation » comme l'explique l'audit, les nouveaux modes managériaux telles que ceux de l'entreprise opale invitent au contraire à mettre l'ensemble leur personnalité au service de l'organisation.
Alliée à la transformation organisationnelle, cette exigence de dévoilement total de soi peut entraîner une lourde charge psychologique pour les membres de l'association, comme le souligne l'audit : « les individus qui progressent dans une organisation en transformation doivent d'une part apprendre à travailler dans une organisation en mouvement et où il y a beaucoup d'inconnu et d'autre part apprendre à se développer personnellement et professionnellement au sein de cette nouvelle structure de fonctionnement ». L'audit note ainsi la « pression subie » par chacun « à se repositionner, à apprendre, à se développer », à l'origine d'inquiétudes fortes voire de blocages :
« Vous me proposez d'être complètement moi-même… mais êtes-vous prêts à me recevoir dans mon entièreté ? C'est plus qu'une question de confiance; c'est une question de sécurité. Je dois d'abord me sentir en sécurité […] pour vivre cette authenticité totale pouvant servir ma vie personnelle et professionnelle »

« Il y a un truc que je pense qu'il faut que tout le monde développe pour être en mesure de se sentir bien dans un contexte comme celui-là : c'est quand même un certain niveau d'affirmation de soi. Pour toutes sortes de raisons, d'expériences vécues, de trucs qui remontent à l'enfance, il y a des gens pour qui c'est plus difficile, ça. »
Le transformation organisationnelle semble ainsi devoir passer par une transformation personnelle de chacun car elle contraint à vivre dans l'incertitude et à se transformer soi-même pour s'y adapter. Cette injonction au développement personnel et au dévoilement de soi fait sortir l'entreprise de ses prérogatives

habituelles en empiétant sur des zones qui sont du ressort de l'intimité. L'entreprise est-elle légitime à interférer dans la personnalité de ses membres pour les transformer à sa guise afin de soutenir son développement ?
Ainsi, dans son versant tant organisationnel que personnel, la transformation engagée à Pour 3 Points se révèle très anxiogène pour les membres de l'association.
Et pour certains, les instances d'expression et de négociation en place ne sont pas suffisantes ni même inadéquates face à ces sujets : « Pour l'instant, il n'y a pas d'espace pour permettre aux gens d'adresser un enjeu personnel par rapport à comment ils vivent leur travail... c'est plutôt absent. Et puis, il y a des personnes qui seraient mal à l'aise d'apporter cet enjeu-là dans un Feu de camp. Il y a des lieux collectifs, mais moins des espaces privés, plus intimes. […] Là, aujourd'hui, on ne sait pas trop vers qui se tourner. »

Au final, la transformation organisationnelle de Pour 3 points est ici encore génératrices de RPS (stress et angoisse, incompréhensions et frustrations, surcharge cognitive, sentiment d'isolement, désarroi émotionnel...).

Pour ce qui est de la 3ème caractéristique des organisations opales (la raison d'être évolutive), Pour 3 points est bien dotée d'une mission noble et inspirante, qui a par ailleurs donné une légitimité à la transformation organisationnelle. Pour autant, son caractère évolutif semble poser problème : certains la voient comme immuable (« Mais je pense qu'il y a des bases comme ça qui ne vont pas évoluer et qui n'évolueront pas »), là où d'autres constatent qu'elle est bousculée par le processus de transformation organisationnelle et culturelle : « En fait, c'est bizarre parce que moi, j'ai le sentiment que c'est plus un risque qu'on fait courir à la vision, le projet coccinelle. C'est plus un risque pour la vision qu'une zone de développement » ; « Est-ce qu'on veut qu'elle change, la raison d'être, ou on ne veut pas qu'elle change? Il faut le clarifier pour que toute la phase de recrutement s'aligne en fonction de ça. »
On entrevoit ici l'une des grandes difficultés des entreprises opales : comment faire évoluer la raison d'être sans casser la boussole qui sert de guide dans un contexte de mutation profonde, à l'instar de Mobil Wood qui a changé 3 fois sa raison d'être en 2 ans entraînant l'incompréhension et la déstabilisation de certains salariés. L'équilibre entre une mission immuable et figée ou une raison d'être en perpétuel chantier semble difficile à trouver. Les modalités pratiques permettant à l'organisation d'être à l'écoute des transformations de son environnement comme des besoins de ses éléments internes pour faire évoluer sa raison d'être semblent encore à inventer.

3.1.6 Les organisations étendues :

La plupart des organisations présentées précédemment ne fonctionnent pas en réseau, à l'exception peut-être du groupe Poult. Ce dernier se rapproche du réseau intégré de Rorive (voir figure 30) à la différence qu'il ne compte qu'une seule enveloppe organisationnelle et juridique qui regroupe divers sites de production, dont celui de Bretagne et du Loiret, qui se sont ajoutés à celui de Montauban à la suite de l'absorption d'entreprises concurrentes dans les années 2000. Le groupe ainsi formé a ensuite fusionné en 2016 avec un autre groupe hollandais pour former un nouveau leader européen des biscuits de marque distributeur.

On ne se situe donc pas ici dans le cadre des organisations étendues présentées en fin de chapitre 1 mais bien plutôt dans une logique d'intégration verticale propre au modèle mécaniste : l'entreprise poursuit une croissance incessante où la taille est considérée comme une source de puissance économique, souvent au prix d'une lourdeur organisationnelle et d'une hiérarchie centralisatrice. Un modèle qui n'est guère compatible avec les nouveaux modes d'organisation et de management et qui explique en partie l'abandon de la « libération » initiée par Poult en 2007.

Les organisations étudiées à l'occasion de notre travaux doctoraux et post-doctoraux révèlent cependant l'existence ce que l'on pourrait appeler des « réseaux de connivence » constitués de structures partageant des pratiques et/ou des objectifs communs.

- **Les réseaux « de connivence » macro-organisationnels :**

Les organisations autogérées se caractérisent en effet par les liens forts qu'elles développent en externe avec des structures au fonctionnement ou mandat similaires aux leurs. Comme le soulignent Sainsaulieu et a*l.* : « des îlots sociaux sont favorables à l'expérimentation, d'où une tentative de mobilisation constante de ces réseaux de soutien »[325]. Ainsi, pour ces auteurs, « le rapport à l'environnement est au centre de l'inventivité des organisations à fonctionnement collectif » et pour Outrequin et *al.* le « réseau » est « la carte maîtresse, en même temps que la caractéristique peut-être essentielle de l'entreprise alternative »[326].
Les organisations autogérées sont donc rarement solitaires : elles s'inscrivent et gravitent dans des réseaux d'alliance leur permettant de bénéficier d'une meilleure visibilité, d'étendre leur logique coopérative hors de leurs murs, de maintenir la ferveur autogestionnaire, d'échanger sur leurs pratiques et leurs difficultés respectives, de s'entraider voire de faire des affaires. Autant d'alliances qui vont favoriser le transfert et la diffusion des innovations dont sont porteuses chacune de ces organisations.

- <u>A Coopcom :</u>

Coopcom encourage ainsi ses homologues autogestionnaires à « communiquer sur [leur] fonctionnement » et à développer « une communication destinée à développer l'interconnaissance et la mise en réseau des structures autogérées. Que ce soit pour tisser des liens économiques, des projets communs, attirer de nouveaux participants et surtout pour entretenir la flamme d'une conception de la production qui peut beaucoup pour changer le monde » [327].
Dans cette perspective, Coopcom appartient à un réseau d'entreprises désireuses d'échanger sur leurs pratiques dites « alternatives et solidaires ». Ce réseau s'est

---

[325] SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens

[326] OUTREQUIN, Philippe, POTIER Anne, SAUVAGE, Patrice (1986). *Les entreprises alternatives*. Paris : Syros

[327] Coopcom. *L'autogestion en dix questions*. Livret rédigé par les membres de la coopérative expliquant ses principes de fonctionnement.

ainsi nommé Réseau d'Échanges et de Pratiques Alternatives et Solidaires (REPAS) : il a pour vocation de relier de multiples « initiatives économiques qui se reconnaissent cousines d'une démarche coopérative, alternative, solidaire ou sociale…Peu importe le label, l'important est dans les pratiques »[328].
Comme le relate un ouvrage consacré à ce réseau, son originalité est « de réunir des membres sur des bases qui ne sont ni professionnelles ni de filières géographiques ni syndicales ni économiques ni d'intérêts catégoriels ni statutaires, etc. (…) Il se fonde sur des affinités électives qui relèvent du sens même des actions que mènent nos entreprises, des valeurs dans lesquelles elles se reconnaissent : démocratie, solidarité, égalité, priorité à l'homme sur l'économie, utilité sociale… »[329]. On retrouve ici l'importance du profil culturel comme ciment non plus intra-organisationnel mais inter-organisationnel, permettant une unité symbolique au-delà des frontières physiques et juridiques. Mais ce réseau a avant tout pour vocation de parler des pratiques, ce qui permet d'aller au-delà des différends idéologiques comme l'explique un membre de Coopcom : « *dans le réseau REPAS, on est très axé sur la pratique : ou on a une pratique et on peut discuter ensemble, ou on a pas de pratique et ça n'a pas de sens. Rester dans le monde des idées ça n'a pas de sens. Ça ne veut pas dire qu'on ne théorise pas, ça veut dire que pour nous c'est vraiment pas possible de théoriser sans pratique. Je suis certain que si on ne faisait parler que théorie, on ne serait pas du tout d'accord les uns avec les autres dans le réseau REPAS, c'est bien parce qu'on part des pratiques qu'on arrive à admettre que d'autres théorisent des choses différentes* ».
Chaque année est ainsi organisée une rencontre autour d'une thématique particulière sur le site d'une des trente entreprises du réseau. Ces rencontres se composent d'ateliers d'échanges et de réflexions sur les pratiques alternatives et de séances plénières mutualisant ces réflexions, mais également de moments conviviaux autour de repas et de spectacles. Les rencontres de 2005 et 2006 ont par exemple porté sur les thèmes suivants : le partage du pouvoir, l'organisation de la prise de décision, l'accueil de nouveaux membres, la formation à l'autogestion, le formel et l'informel, l'insertion dans le milieu, l'avenir de l'autogestion.
Beaucoup des membres de Coopcom apprécient ces rencontres qui présentent l'occasion d'une ouverture sur l'extérieur et qui se révèlent très enrichissantes comme l'explique l'un des membres : « l*e réseau REPAS, c'est encore un autre truc encore plus enrichissant que [Coopcom] : tu te confrontes aux gens qui font à peu près la même chose mais différemment, à chaque fois c'est différent : ils font comme nous beaucoup de réunions toutes les semaines, mais c'est pas la même activité donc c'est différent. Et puis ça nous dit qu'on est pas tout seul* ».
A l'instar du fédéralisme proudhonien ainsi que de la systémique et de la dialogique morinienne, le réseau REPAS ambitionne de concilier autonomie et interdépendance en soutenant « qu'il y a davantage de liberté à plusieurs et davantage de servitude en solitaire (…) Nous avons besoin d'être reliés aux autres et nous savons bien que nous ne pourrions pas être libres sans eux (…) Libres et

---

[328] LULEK, Michel (2003). S*cions...travaillait autrement, Ambiance bois, l'aventure d'un collectif autogéré.* Editions REPAS

[329] BARRAS, Béatrice, BOURGEOIS, Marc, BOURGUINAT, Elizabeth, LULEK, Michel (2002). *Quand l'entreprise apprend à vivre, une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires*. Éditions Charles Léopold Mayer.

reliés, autonomes et solidaires. Libres parce que reliés, autonomes parce que solidaires »[330].
Dans la même perspective, Coopcom encourage enfin ses homologues autogestionnaires à essaimer « *en créant une structure sœur, appuyée sur la première pour le démarrage puis autonome par la suite même si demeurent des passerelles et des synergies* »[331]. C'est au final ce que la coopérative a fait, un peu malgré elle, en se scindant en 3 structures géographiques (Paris, Lyon, Limousin) qui sont finalement devenues distinctes juridiquement et organisationnellement et qui n'entretiennent plus aucun lien.

- A Imprimcoop :

Sans prétendre essaimer, Imprimcoop, s'est fixé pour objectif de « contribuer à l'aboutissement d'initiatives alternatives d'entreprises comme celles d'[Imprim'coop] :

- par la démonstration de notre propre réussite ;
- par un appui direct à des projets s'inscrivant dans nos valeurs »[332].

L'emphase est ici mise sur l'entraide comme l'explique son livret d'accueil : « depuis le démarrage de l'entreprise notre équipe a tenté de vivre des solidarités en aidant :

- des associations à caractère social ou humanitaire par la réalisation de travaux d'impression ;
- des chômeurs de fin de droit par des contrats de travail à durée déterminée ;
- d'autres Scop à la mise en place d'une imprimerie au Burkina Faso et à la formation successive de 2 Burkinabés à l'impression et à la PAO en partenariat avec d'autres entreprises et organismes ;
- des jeunes dans leur formation par l'apprentissage et l'accueil de stagiaires ».

Pour autant, cette dynamique semble s'être essoufflée en même temps que la ferveur autogestionnaire. Cette « dégénérescence » au sens de Meister s'est ainsi accompagnée d'un repli de la coopérative sur elle-même comme en témoignent de nombreux membres :

« On manque d'ouverture d'esprit…de regarder ce qui se fait sur le marché à l'extérieur. On a la tête dans le sable et on ne regarde pas ce qui se passe chez le voisin »

« On est un peu fermé sur nous-même (…) nous vivons trop repliés sur nous-même et nous nous ouvrons pas assez sur l'extérieur »

« C'est peut-être nous qui nous sommes encroûtés un peu ici et qu'on se rend plus trop compte de ce qui se passe à l'extérieur »

Un phénomène déjà observé par Sainsaulieu et *al*. : « quelques fois, crispés sur le pouvoir interne dans des luttes sans fin, les petits groupes établissent une coupure

[330] BARRAS, Béatrice, BOURGEOIS, Marc, BOURGUINAT, Elizabeth, LULEK, Michel (2002). *Quand l'entreprise apprend à vivre, une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires*. Editions Charles Léopold Mayer.

[331] Coopcom. *L'autogestion en dix questions*

[332] Imprimcoop. Livret d'accueil

rigide avec leur environnement, ce qui est cause de leurs échecs. L'organisation s'épuise dans un jeu interne »[333].

Ces deux structures autogérées françaises ont toutefois toujours conservé un point commun : le rejet dont elles sont victimes de la part des mouvements institutionnels de l'Économie Sociale (ES) et plus particulièrement du mouvement des coopératives, auxquelles l'autogestion est pourtant historiquement et philosophiquement liée :

« En gros, on a le sentiment de pas avoir du tout le même projet, on a le sentiment que l'ES s'est arrêtée en route. Que son projet devrait être le nôtre, mais de fait ne l'est pas. Donc, en fait, on entretient des relations purement formelles et hyper critiques de part et d'autre. Je pense qu'ils ne nous aiment pas du tout non plus. L'ES n'est pas porteuse de l'autogestion, elle n'en veut pas. Chaque fois que je rencontre quelqu'un de l'ES, ça me frappe à quel point on n'a pas le même projet, y compris quand on rencontre des gens des Scop, alors que ce sont ceux dont je pourrais penser qu'ils sont les plus proches de nous, or je vois bien que non (…) Dans les Scop ils ont admis le sens commun : on ne peut pas se passer de chef » (membre de Coopcom)

« On est un peu sur le banc de touche, on est embryonnaire dans le mouvement Scop et on se sent de plus en plus seuls : les autres ont plutôt tendance à aller vers le système pyramidal, donc on est de plus en plus marginalisé » (membre d'Imprimcoop)

« Combien de fois, quand je suis allé aux congrès [du mouvement Scop], combien de fois on nous a démoli (…) A chaque fois qu'on prenait la parole : ''vous, vous êtes à part, vous êtes marginaux''(…) J'aimais bien aller à ces congrès, mais je me suis aperçu qu'ils étaient tous dans la même ligne » (membre d'Imprimcoop)

« Pour eux on est des hurluberlus soixante-huitards, on est des hurluberlus dans le mouvement, vraiment ! » (membre d'Imprimcoop)

Une situation paradoxale qui témoigne du déni dont souffrent les expérimentations autogestionnaires dans le contexte français, incrédule et critique envers ce mode de fonctionnement atypique. En réaction, ces organisations ont donc développé leurs propres réseaux, plus informels et restreints, à l'image du réseau REPAS.

- <u>Au Café Coop :</u>

Le CaféCoop de Montréal est, tout comme Coopcom, très ouvert sur son environnement, notamment sur le quartier où il est implanté.

Dès le démarrage du projet, le CaféCoop s'est fortement appuyé sur les organismes communautaires du quartier auprès desquels les membres fondatrices ont sollicité des lettres de soutien pour argumenter leurs demandes de financement. Le CaféCoop s'est une nouvelle fois associé à eux en 2009 pour lancer un marché local destiné lui aussi à dynamiser le quartier. Contrairement à la France, les réseaux institutionnels de l'économie sociale québécoise ne sont pas réfractaires aux expérimentations autogestionnaires.

[333] SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens

Le CaféCoop est également à l'origine de la création d'une nouvelle structure en 2006 : une OBNL destinée à faire rayonner sa mission culturelle au sein du quartier, lancée par l'une des premières salariées qui a pleinement sollicité le réseau forgé par les fondatrices.
Ces deux structures restent aujourd'hui très liées comme en témoignent les multiples événements organisés par cette OBNL qui rythment la vie du café et plus largement du quartier.

Les travailleurs du CaféCoop ont enfin toujours eu à cœur d'appuyer le lancement de nouveaux projets, en réponse au soutien dont les fondatrices ont elles-mêmes bénéficié au début de leur aventure. La réussite du CaféCoop sert ainsi d'exemple à d'autres entrepreneurs en herbe qui peuvent notamment s'appuyer sur le conséquent plan d'affaires et démarchage financier réalisé au démarrage du café.
Au moment de notre étude (2011), le CaféCoop était en train d'institutionnaliser cette pratique via l'une de ses fondatrices, qui offrait du mentorat pour le lancement de nouvelles structures similaires dans le cadre du comité « communication » :
« Je rencontre des gens qui veulent mettre sur pied un café sous forme de coopérative de travail, qui a un volet culturel, un volet militant, un volet ci, un volet ça. Nous quand on a commencé notre truc, on connaissait personne qui avait ouvert quelque chose de semblable ».
Cette fondatrice leur offre ainsi des informations et conseils sur les organismes subventionnaires et la réalisation du plan financier, les différentes formes juridiques (OBNL, coopérative de travail ou de solidarité), les lettres patentes, les formations à la comptabilité et gestion… en faisant preuve d'une transparence et d'une ouverture totale.

Le CaféCoop se révèle ainsi une structure très dynamique envers son environnement : il a su se constituer un véritable réseau dans le quartier mais également dans le monde des cafés alternatifs.
Pour autant, ce réseau ne s'insère dans aucun mouvement autogestionnaire global et unifié. Il n'existe en effet aucune dynamique collective regroupant les structures alternatives, pourtant très développées au Québec et plus particulièrement à Montréal, des territoires par ailleurs réputés pour leur fort maillage communautaire. Un paradoxe effectivement souligné par l'un des travailleurs du café :
« Je pense au café Chaos, aux Katacombes , au café Campus, c'est des coop autogérées mais on n'a aucun lien avec eux, pourtant t'sais…on aurait plein de choses à apprendre les uns des autres puis on pourrait se soutenir mutuellement puis juste échanger, mais…c'est bizarre ».

- <u>A TicOBNL :</u>

A l'image de sa culture organisationnelle, les réseaux de Tic OBNL sont à la croisée des mondes techniques et militants. Cette structure oscille cependant entre ouverture et fermeture.

En tant qu'association, TicOBNL compte en effet parmi ses membres des personnes extérieures au comité de travail. Leur rôle est cependant flou et mince.
La quarantaine de membres individuels se composerait, selon le témoignage des travailleurs, de « *sympathisants* » « *sensibilisés aux aspects politiques et sociaux des TIC* » dans la droite ligne du mandat de TicOBNL. Ils semblent cependant avoir un lien beaucoup plus « lâche » à TicOBNL que ne le sous-entend le terme de

« *sympathisant* ». Selon l'un d'eux, ces membres « individuels » se composeraient principalement de personnes ayant cotisé pour pouvoir bénéficier de rabais lors des formations dispensées par TicOBNL. Tout comme pour les travailleurs, l'adhésion des membres individuels ne s'assortit d'aucun engagement fort qui pourrait favoriser leur sentiment d'appartenance et leur participation active.
En ce qui concerne les membres « organisationnels », ils sont très peu nombreux et se divisent en deux catégories : une bonne partie est liée aux technologies numériques tandis que l'autre se compose de structures promouvant des principes organisationnels proches de ceux de TicOBNL ou dotées d'un mandat sociopolitique fort et que l'on pourrait classer dans le domaine des « alternatives ». Malgré cette filiation forte avec le mandat de TicOBNL, le rôle et la place des membres organisationnels semblent tout aussi flous que ceux des membres individuels.
S'ils ont le mérite d'exister, les membres externes semblent ainsi totalement inactifs voire fictifs car « *négligés* » voire carrément « *ignorés* » par les travailleurs. Sans forcément être perçu comme une nuisance extérieure qui amoindrit la liberté des travailleurs, les membres extérieurs semblent être traités comme son CA : une anomalie dans une coopérative de travail autogérée. TicOBNL se caractérise ainsi par une tension forte entre son statut juridique officiel (association) et son mode de fonctionnement réel (plus proche de la coopérative de travail, qui rejette donc toute forme de pouvoir de la part de membres non travailleurs).

Mais d'un autre côté, TicOBNL multiplie les actions vers l'extérieur.
La structure organise ainsi des débats mensuels sur des sujets ici encore techniques et/ou sociopolitiques (films, conférences, échanges) auxquels sont conviés les membres externes et toute personne intéressée.
Ces « 5@7 » sont ainsi l'occasion de tisser un réseau d'échanges et de réflexion précieux, dont la composition est cependant très composite (organismes communautaires, clients, geeks, communautés du libre, expériences autogestionnaires) et fluctue grandement d'une rencontre à l'autre selon les sujets abordés.

L'ouverture vers l'extérieur se fait cependant principalement en direction des réseaux techniques, particulièrement ceux du Libre (communautés de développement, association de promotion, événementiels). TicOBNL est particulièrement implantée et active dans la communauté Drupal, en participant à de multiples actions (principalement sous forme de conférences) visant à la développer et à la faire rayonner tout en promouvant les produits de TicOBNL

En contrepartie, tout comme au CaféCoop, certains membres regrettent l'inexistence d'un tel réseau dans le monde autogestionnaire, qui semble beaucoup plus hermétique et confidentiel malgré la forte présence de ce type de structures à Montréal :
« *Peut-être que y'en a de plus en plus, y'a un intérêt mais chacun organise indépendamment ses trucs, y'a pas de mouvement unifié* ».
« *Il pourrait y avoir une prolifération d'organisations comme ça, politiquement engagées, mais je pense qu'elles vont manquer de concertation (…) c'est trop tourné vers sa propre autogestion* ».

- A AgileCorp :

Si cette dernière entreprise étudiée dans le cadre de nos travaux se présente bien comme « autogérée » sur son site, elle a une conception bien moins idéologique et plus fonctionnelle de ce terme que les autres structures investies. Et l'entreprise ne développe d'ailleurs aucune relation particulière avec d'autres structures alternatives. Son réseau est ainsi exclusivement tourné vers le milieu des nouvelles technologies et plus particulièrement le mouvement agile, où elle s'implique activement.
Comme nous l'avons évoqué avec les formations, AgileCorp participe assidûment aux conférences agiles. Certains membres y sont envoyés à titre de spectateurs mais également de conférenciers. Ces événements sont également l'occasion de promouvoir les logiciels développés au sein d'AgileCorp pour soutenir les pratiques agiles.
Cette entreprise, pionnière de l'Agilité dans le monde francophone, est d'ailleurs à l'origine de la création du premier groupe d'utilisateurs des méthodes agiles à Montréal en 2002 : cet organisme a pour mission de favoriser l'échange d'idées, de connaissances et d'expériences entre agilistes pour développer et promouvoir cette méthodologie de développement.
AgileCorp s'investit également dans la communauté Agile de Québec, créée en 2005, ville dans laquelle un bureau a été implanté en 2009.

Cette entreprise a en effet développé d'autres bureaux pour développer son activité dans le monde francophone. Cette extension a commencé par l'ouverture d'un bureau à Paris, officialisé en janvier 2008. Premier formateur francophone certifié Scrum en 2004, le fondateur se rend régulièrement en France pour animer des sessions de formation à cette méthode. A cette occasion, il rencontre un ingénieur français intéressé de rejoindre AgileCorp mais désireux de rester en France. Tous deux se mettent alors à la recherche d'un Directeur Général et le fondateur leur donne carte blanche pour développer l'antenne française. Cette structure très autonome suivra son propre développement, en miroir de la trajectoire d'AgileCorp. D'abord spécialisée dans les services de formation et conseil en Agilité, elle constitua progressivement une équipe de développement. En 2008, un nouveau bureau est ouvert à Grenoble sous l'impulsion d'un employé d'une entreprise cliente souhaitant se spécialiser en Scrum. En juin 2011, au moment de notre étude, la filiale française comptait 7 employés à Paris et 2 à Grenoble. Mais face à la transformation organisationnelle et culturelle drastique d'AgileCorp, ils ont demandé à s'en dissocier : les 9 employés ont ainsi décidé de racheter l'entité et de la transformer en Scop pour « poursuivre la voie de l'autogestion »[334]
Entre temps, AgileCorp a également développé une deuxième antenne dans le Canada francophone, à Québec, une zone desservie depuis longtemps par l'équipe de Montréal et qui demandait de plus en plus de ressources. Ce bureau comptait en 2011 4 personnes.
AgileCorp a également eu pour projet de se développer en Afrique, notamment au Cameroun, en 2008 mais n'y a finalement pas ouvert de bureau. L'expansion géographique s'est cependant poursuivie avec le lancement d'un bureau en Suisse, à Genève.

[334] Wiki d'AgileCorp

- Synthèse et perspectives :

Structure	Pratiques de réseautage
Imprimcoop	Réseau de réflexion sur les pratiques organisationnelles alternatives Extension géographique en France
Coopcom	Développement d'actions d'entraide sociale puis repli sur soi
CaféCoop	Réseau centré sur le quartier et les activités culturelles Développement de services d'entraide au lancement d'alternatives organisationnelles
TicOBNL	Organisation de rencontres sur les pratiques organisationnelles alternatives Réseau des conférences technologiques
AgileCorp	Réseau des conférences technologiques Extension géographique au Québec et en Europe

Figure 53 : Les pratiques de réseautage de 5 structures aux pratiques organisationnelles alternatives.

Si on ne peut dans aucun de ces cas parler réellement d'« entreprise étendue », ces structures nous proposent cependant des pratiques originales (qui prennent la forme de réseaux informels et restreints de réflexion et d'entraide) propices à entretenir la « flamme autogestionnaire » et donc à stimuler les pratiques alternatives, que la dégénérescence guette toujours selon Meister.

Ces structures disséminées en France et au Québec permettent également d'apprécier certaines spécificités de chacun de ces territoires :
En France, les structures alternatives, rejetées par les mouvements institutionnels, ont créé leur propre réseau qui reste cependant trop informel et restreint pour être visible.
Au Québec au contraire, les structures alternatives jouissent du soutien des institutionnels et (peut-être en conséquence) n'ont jamais développé de réseau propre. Et elles semblent finalement pâtir du même phénomène d'invisibilité malgré l'ouverture d'esprit dont elles bénéficient.

Au cours de notre post-doctorat nous avons pourtant pu observer « en actes » le terreau fertile au réseautage que représentait Montréal. Cette spécificité transparaît également dans l'analyse menée par Bouchez[335] sur le site montréalais d'Ubisoft, un cas qui démontre par ailleurs que les relations informelles ne sont pas à négliger dans le cadre des « organisations étendues ».

A priori Ubisoft s'apparente à la « firme pivot » d'un réseau nucléique de Rorive (voir figure 33) : en favorisant et soutenant la création de plusieurs sociétés de services et de start-up dans le jeu vidéo, le studio montréalais d'Ubisoft a contribué

[335] BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). *Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. De Boeck (p129-141)

à développer un cluster local qui a attiré d'autres concurrents de l'industrie du jeu vidéo.
Le réseau qui entoure Ubisoft ne s'arrête cependant pas là : cette « spirale vertueuse » s'appuie également sur un sommet annuel, un festival international ainsi qu'une communauté de pratiques et d'intérêt (l'International Game Developers Association), tous centrés sur le jeu vidéo. On retrouve ici les réseaux technologiques, dans lesquels sont insérés AgileCorp (autour des conférences agiles) et de Tic OBNL (via la communauté Drupal). Nous restons cependant toujours ici dans des structures formelles.
Mais « au-delà des interactions classiques entre entités formelles », souligne Bouchez en s'appuyant sur les travaux de Cohendet et *al.*[336], « l'essence de l'écosystème innovant du studio réside dans un partenariat plus diversifié. Il est composé, autour du studio, ''de nombreuses unités actives informelles, localisées dans le grand Montréal : communautés diverses, talents individuels, groupes informels d'artistes, de scientifiques, de techno-geek'' », etc. »[337]. L'originalité de ce « macro-écosystème » pour Bouchez tient précisément au rôle de médiateur actif qu'Ubisoft joue entre les structures formelles de l'upperground (entreprises, événements et réseaux officiels) et le tissu informel qui émerge de l'underground (notamment dans les salles de concerts, bars, club et galeries d'art du quartier du Mile-End et dans les festivals et associations qu'Ubisoft soutient et auxquels elle encourage ses salariés à participer). C'est ainsi une autre façon d'envisager le rôle et la posture des firmes-pivots, ici basés sur une dialogique entre formel et informel, macro et micro. Une dialogique que les autogestionnaires ne parviennent pas à intégrer en France. Plus globalement, la firme « pivot » semble devoir connaître la même évolution que le management : d'une posture surplombante et centralisatrice à un rôle de « tierce », assurant une médiation entre les démarches structurées et formelles d'innovation au niveau macro et les démarches émergentes et informelles d'innovation au niveau micro.
Par ailleurs, comme le souligne Bouchez, les travaux de Cohendet et *al.*[338] « nous incitent avec sagesse à modérer les ardeurs des décideurs qui souhaiteraient promouvoir la production ou l'imitation des villes créatives (…) l'exemple de Montréal démontre clairement que ''toute écologie est portée par son histoire et son milieu, et que si une ville se veut créative, elle se doit avant tout de l'être par l'expression de ses solidarités et le respect de son identité...et de ceux qui l'habitent et la vivent'' ». On retrouve ici en substance l'opposition entre une logique *top down* d'imposition de « recettes miracles » et une logique émergente plus respectueuse des spécificités des acteurs de terrain.

- **Des projets d'« organisation étendue » :**

---

[336] COHENDET, P, GRAHADAM, D, SIMON, L (2010). « Montréal, ville créative : diversité et proximités ». In PARIS, Thomas, VELTZ, Pierre (dir.). *L'économie des connaissances et ses territoires*. Hermann.

[337] BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). *Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. De Boeck (citation p 137).

[338] COHENDET, P, GRAHADAM, D, SIMON, L (2010). « Montréal, ville créative : diversité et proximités ». In Paris, T, VELTZ, P (dir.). *L'économie des connaissances et ses territoires*. Hermann.

Certaines des entreprises innovantes dont nous avons listé les pratiques en début de chapitre ont cependant des projets d'organisations étendues au niveau macro voire méta-organisationnel. Ces projets restent pour le plupart embryonnaires, nous empêchant d'analyser avec recul critique leur forme concrète. Nous les présentons cependant à partir des quelques données que nous avons pu recueillir.

- TicOBNL :

Comme nous l'avons vu, TicOBNL peinait à maintenir sa structure organisationnelle et sa culture autogestionnaire au moment de notre étude. Pour certains, ces difficultés étaient avant tout liées à la taille de l'association qui leur semblait avoir atteint un seuil critique. Mais pour la plupart, le problème venait avant tout de processus organisationnels trop peu structurés. Une réflexion commençait ainsi à émerger pour repenser la structuration du collectif et lui permettre de dépasser cette limite de taille. L'idée principale guidant cette restructuration était simple : plutôt que de croître, il s'agissait d'essaimer comme le résume bien un membre : *« L'idée c'est pas tant de croître que de reproduire à mon avis, pas que [TicOBNL] soit plus gros mais de reproduire [TicOBNL], c'est un des fantasmes ».*

La forme et le chemin que devait emprunter cette réorganisation restaient cependant flous et composites d'après les témoignages recueillis. Deux grandes options semblaient en effet coexister :

- diviser l'association en plusieurs entités, de type équipes de travail autonomes ou organisations à part entière ;
- ou créer une « fédération » de structures (de type coopératives de travail) chapeautées par un même organisme (de type OBNL). A terme, certains imaginaient même TicOBNL en « couveuse », comme une plateforme de support et de formations pour le démarrage de projets à la recherche d'un « modèle » alternatif et innovant.

Selon l'option envisagée, les scénarios différaient grandement d'un travailleur à l'autre et de multiples questions restaient en suspens :

- Les entités envisagées seront-elles spécialisées (séparant par exemple les sysadmins et les développeurs en deux collectifs distincts) ou pluridisciplinaires (formant chacune des « *minis [TicOBNL]*») ?
- Seront-elles fixes et fermées ou ouvertes et tournantes pour les travailleurs?
- Proposeront-elles les mêmes services (des sites webs) voire officieront-elles dans le même domaine (les NTIC)?
- Travailleront-elles pour le même type de client (OBNL et organismes communautaires, administrations publiques, PME) ?Suivront-elles les mêmes principes de fonctionnement (autogestion) ?

Au-delà de la nature des entités, les relations qu'elles entretiendraient étaient tout aussi confuses : mutualisation des ressources logistiques (outils de gestion et services administratifs), soutien financier, rapports commerciaux, partenariats d'affaires, pratiques d'entraide, communauté idéologique? Le degré d'autonomie et d'interdépendance dont bénéficieraient les entités et la manière de les coordonner étaient donc encore totalement indéterminés :
« Tout le monde a l'air intéressé par avoir des entités fédérées ensemble mais encore une fois c'est la nature des relations entre ces entités fédérées qui sera sujet de discussion. (…) quelles seraient les équipes, sur quelles bases on va trancher, sur quelles bases on va se réunir, qu'est-ce qui va distinguer un groupe d'un autre et qu'est-ce qui va unifier ces groupes là ? (…) est-ce qu'ils sont tous « brandés » [TicOBNL] ou non, est-ce que c'est juste ''voilà nos règlements

généraux, vous sentez-vous à l'aise avec et puis bonne chance'' à un extrême ou à l'autre extrême ils sont tous obligés de payer au salaire unique et ils sont obligés de vraiment prescrire beaucoup dans leur façon de gérer ? Généralement les gens ont l'idée de laisser ces entités là s'autogérer mais jusqu'à quel point ? Est-ce que c'est au point où on voit même plus la relation entre le [TicOBNL] d'origine et cette affaire là ? ».
Nombreux étaient ainsi les travailleurs à faire part de l'incertitude totale qui entourait ce projet et de leurs inquiétudes.
Cette évolution organisationnelle n'est en effet pas sans danger. Le risque est grand de voir cette fédération éclater en un réseau de cellules atomisées puis totalement étrangères. Certains craignaient également les conflits d'intérêts et des phénomènes nuisibles de concurrence interne. Enfin, la création d'une OBNL permettant de mutualiser les services administratifs et logistiques faisait courir le risque de créer une classe de fonctionnaires susceptibles de prendre le contrôle de la fédération ou au contraire d'être « *instrumentalisés* » au service des travailleurs.

10 ans plus tard, il ne semble pas que cette fédération ait vu le jour : TicOBNL existe en effet toujours mais ne semble pas avoir enfanté de nouvelles structures. Son site Internet atteste que ses membres sont toujours fidèles à la philosophie autogestionnaire, pour autant il n'est jamais fait mention d'un réseau ou d'essaimage.

- <u>Agile Corp :</u>

Recontactée en 2019, AgileCorp s'orientait elle aussi vers une organisation étendue au niveau macro-organisationnel. Entre-temps, son fondateur avait repris la tête de l'entreprise en acceptant d'adopter un mode de fonctionnement plus conventionnel malgré ses aspirations autogestionnaires. Pour autant, émerge progressivement dans son esprit l'idée d'un réseau d'entreprises autogérées. En 2017, il quitte la direction d'AgileCorp puis vend la totalité de ses actions à 5 salariés suite à des discussions houleuses sur l'organisation interne de l'entreprise : il juge l'entreprise « *trop conventionnelle* » et « *centralisée* » et souhaite aller plus loin dans « *le partage du pouvoir* ». Il démarre alors une nouvelle entité de conseils destinée « *à des gens plus progressistes dans leur organisation* », résolument tournés vers « *l'expérimentation* » et intéressés à développer une « *agilité participative* » dans leur structure. C'est d'ailleurs elle qui accompagne la transformation de Pour 3 points en organisation opale. Cette nouvelle structure ne reprend pas le nom AgileCorp pour ne pas effrayer les clients historiques de l'entreprise, mais se déclare membre du même réseau : il s'agit dès lors de créer une « marque » commune, centrée sur l'agilité, composée de différentes structures (qui recoupent les antennes géographiques auxquelles s'étaient déjà ajoutées de nouvelles entités, dont celle créée en 2017 par le fondateur).
Chaque entité est ainsi appelée à développer son propre fonctionnement interne tout en appartenant à une même marque dont la colonne vertébrale reste l'agilité mais laissant assez de souplesse pour permettre des approches différentes. Quant à la gouvernance globale, celle-ci ne doit pas être imposée par une entité ou par une autre mais émerger de leur influence mutuelle, spontanée et émergente.

Dans un premier temps, l'entreprise a été éclatée en « cellules, tout en conservant au centre du réseau une structure administrative commune »[339]. On retrouve ici le projet de TicOBNL d'utiliser l'OBNL existante pour chapeauter différentes coopératives de travail.
Mais AgileCorp a choisi ensuite d'aller vers une configuration plus proche du réseau confédéré de Rorive (voir figure 34) :« *L'intention est que le noyau de cette constellation se transforme en forme de ''membrane'' enveloppant toutes les cellules, dont la fonction serait d'assurer le développement et la protection de la marque commune* ».

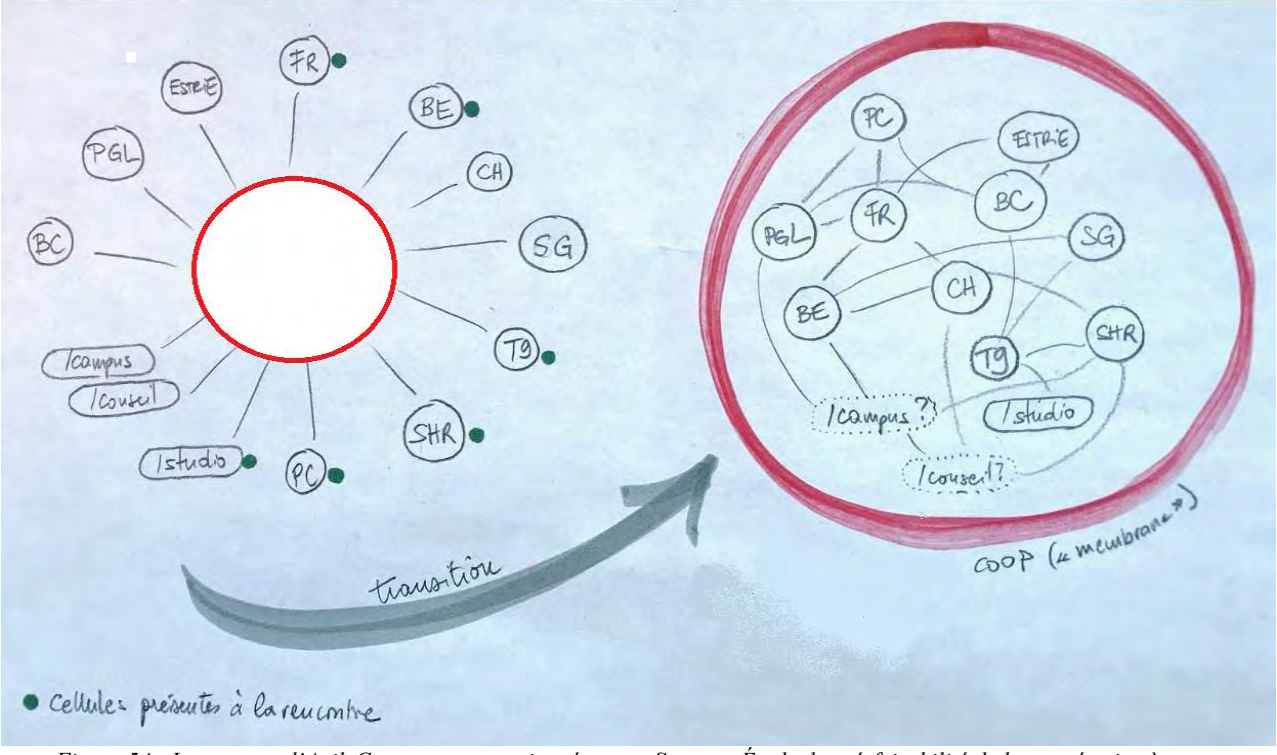

Figure 54 : Le passage d'AgileCorp en « entreprise réseau ». Source : Étude de pré-faisabilité de la coopérative à participation ouverte (2018).

Au fil des conversations, et en s'appuyant sur les recommandations de la CDRQ[340] de Montréal qui l'accompagne, AgileCorp décide d'adopter la forme de la coopérative à participation ouverte et définit les bases d'un réseau qui reste cependant parfois flou. Dans l'étude de pré-faisabilité de la coopérative[341], il est question de partager des valeurs incarnées par une « marque commune » et tournées vers la « transformation des entreprises actuelles pour un futur plus engageant », de fonctionner « dans un cadre décentralisé valorisant l'initiative et l'autonomie, la responsabilisation individuelle pour le bien commun » et de partager des services communs (« formations, offres, marketing », outils, matériels, temps d'échange pour développer le questionnement, l'écoute et la remise en question).

[339] Étude de pré-faisabilité de la coopérative à participation ouverte effectuée en 2018

[340] Coopérative de développement régional du Québec, formée d'experts dans le soutien au démarrage et au développement des entreprises coopératives.

[341] Étude de pré-faisabilité de la coopérative à participation ouverte effectuée en 2018

Des rencontres d'« arrimage-réseau », d'une durée de 90 mn, devaient ensuite se tenir mensuellement pour préciser les importantes questions restées en suspens : « *qu'est-ce que la marque doit raconter ? Comment assurer la cohérence de l'entité d'un point de vue commercial ?* ». Le texte écrit par le fondateur suite à l'une de ces rencontres tenue en 2019 témoigne bien de ces incertitudes : « la ''Marque'', en tant qu'objet, a une signification différente pour chacun d'entre nous (…) Si la ''marque'' doit devenir durable, cela peut signifier : rentable, légitime, crédible, adoptée, générative, innovante, et ces qualités signifient quelque chose de différent pour la plupart d'entre nous. Alors, comment pouvons-nous être cohérents en tant que constellation? (réseau) ». On constate ici les mêmes tâtonnements délicats qu'à TicOBNL entre unité et diversité, autonomie et interdépendance.

- A Mobil Wood :

L'entreprise Mobil Wood fait elle aussi partie d'un réseau ambitieux qui semble progressivement évoluer vers les formes méta-organisationnelles étudiées par Bouchez. Nous ne disposons cependant que d'éléments très parcellaires à ce sujet.

MobileWood appartient en effet à une holding baptisée Ulterïa, dont la partie Retail regroupe « cinq PME du secteur de l'agencement de magasins et de la distribution en vrac »[342], réparties sur la France et fonctionnant sur un principe de coopétition : compétition/concurrence pour la conception, la production et la distribution afin de développer des différences porteuses de valeurs ; coopération dans les activités amonts (achats, outils industriels, R&D) pour un « Made in France écologique » au bon prix[343]. Le réseau en lui-même doit accompagner chacune de ces structures dans leur « transition sociale et environnementale »[344].

Dans ce cadre, Mobil Wood change d'implantation pour une nouvelle « usine écologique et circulaire, construite sur les principes du ''Cradle to Cradle''. Le but de la démarche consiste à éco-concevoir les bâtiments et les matériaux utilisés lors de la conception afin de favoriser leur démontabilité et leur réutilisation en fin de vie »[345]. Cette usine est construite sur un site qui accueillera à terme une chèvrerie, une école Montessori et une maison éco-citoyenne proposant notamment un service de coworking rural. Ce projet se présente comme « un écosystème organisationnel hybridant diverses activités agricoles, industrielles,

---

[342] BATTISTELLI, Matthieu (2020). *Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood*. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL

[343] https://ulteria.fr/#ulteria-retail-suite

[344] BATTISTELLI, Matthieu (2020). *Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood*. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL

[345] BATTISTELLI, Matthieu (2020). *Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood*. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL

servicielles et éducatives »[346] cherchant à répondre aux enjeux sociaux et environnementaux du XXIème siècle comme l'explique Alexis Nollet : « Ce *projet est unique en son genre dans le fait qu'il unit quatre secteurs d'activité qui font partie de la vie d'un Homme. Quand on a du travail, quand on a été éduqué, quand on a de quoi manger et qu'on a du lien social, là on couvre quatre besoins de l'Homme. L'idée, c'est comment on crée un écosystème qui satisfait en grande partie les besoins de l'Homme* »[347]

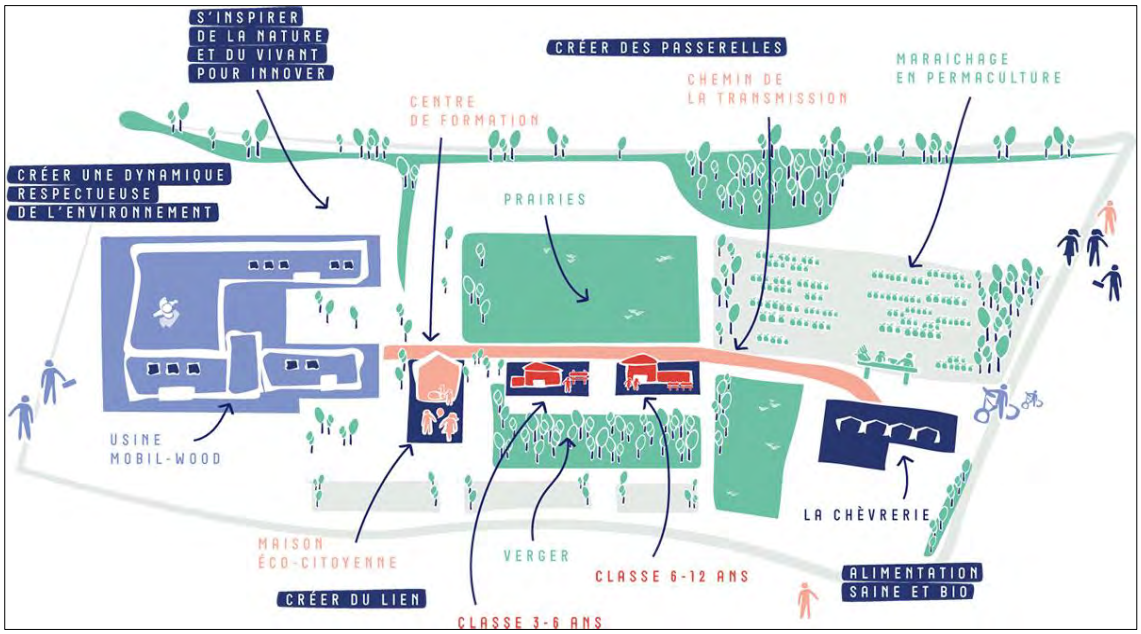

Figure 55 : L'éco-système Ulterïa. Source : https://ulteria.fr

Un « autre dispositif écosystémique » est également en projet en Bretagne à l'initiative d'une collaboratrice de Mobil Wood : il associera un drive zéro déchet et une entreprise d'insertion. Un troisième devrait voir le jour en Nouvelle-Aquitaine.

Progressivement, le réseau s'étend du niveau macro au niveau méta mais il reste difficile de comprendre le rapport entre les différentes entités, la configuration réellement adoptée et la cohésion globale de cet écosystème. Ici encore, la dialogique université-diversité semble difficile à trouver, du moins d'un point de vue extérieur.

[346] BATTISTELLI, Matthieu (2020). *Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood*. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL

[347] ETIENNE, Yoann. « Ulterïa, un projet unique en Europe », *FranceInfo*, 29 novembre 2020

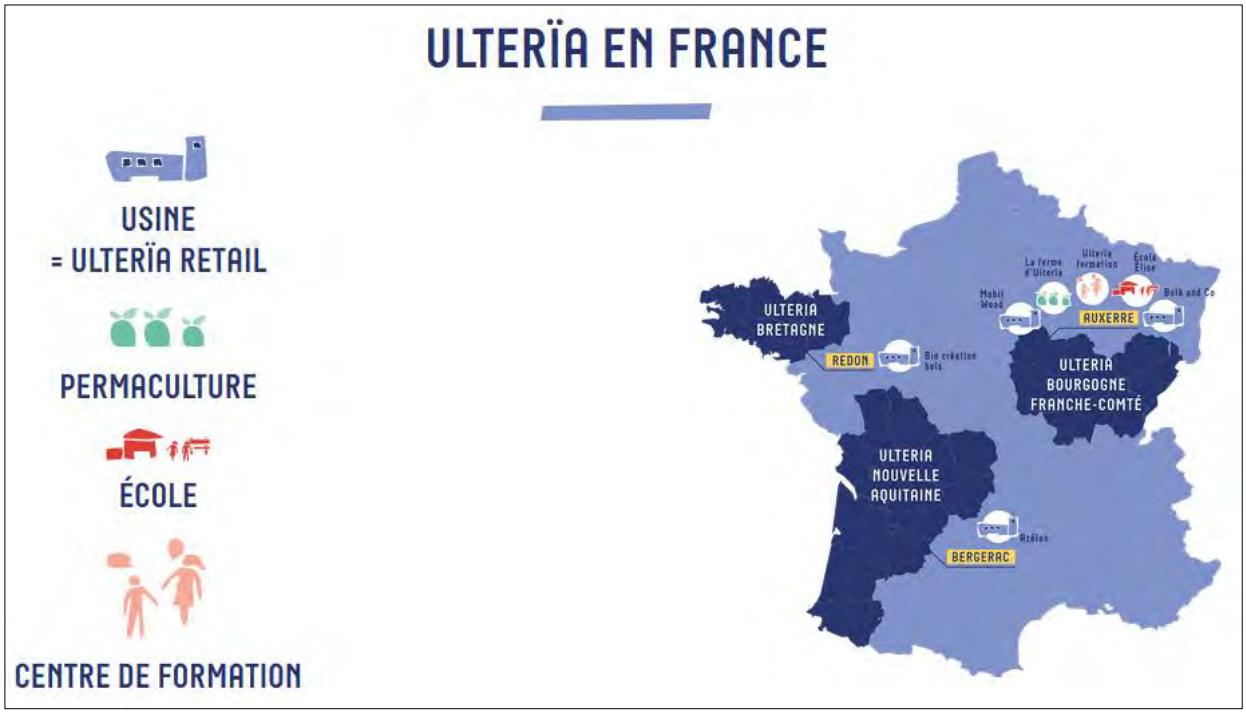

Figure 56 : Les différentes dimensions du réseau Ulterïa. Source : https://ulteria.fr/#ulteria-en-france

***

Ces 9 organisations témoignent ainsi d'initiatives foisonnantes, tant au niveau micro que macro-organisationnel (voire méta-organisationnel pour Mobil Wood), témoignant d'une réelle volonté de bousculer le modèle mécaniste. Mais si de nouveaux modes de management et d'organisation y sont expérimentés depuis déjà quelques années, les pratiques relatives aux organisations étendues restent pour la plupart restreintes et informelles ou pour les autres trop floues et embryonnaires. L'analyse des pratiques qui suit se centrera donc sur le niveau micro-organisationnel, où ces 9 cas nous permettent d'adopter un réel recul réflexif. Les enseignements génériques que nous allons tenter d'en tirer pourront cependant s'appliquer à un niveau plus large par extrapolation : en effet, comme nous l'avons précédemment souligné, organisations étendues et nouveaux modes de management renvoient finalement aux mêmes enjeux et limites organisationnels, qui nous semblent devoir d'abord être mieux appréhendés au niveau micro.

L'objectif ici sera de proposer un référentiel commun faisant ressortir les traits communs et les différences des diverses expérimentations organisationnelles présentées précédemment, mais également les limites et les points de blocage qu'elles rencontrent. Cette analyse nous mettra ainsi sur la piste des conditions de succès et des points de vigilance des innovations organisationnelles et managériales, que nous présenterons dans un dernier chapitre.

Structure	Culture	Organisation	Pratiques RH		
			Recrutement	**Formation**	**Évaluation**
4 organisations autogérées	Idéologie commune (politique, syndicaliste, militante)	<10-15 : réunion collégiale > 15 instances paritaires > 20 multiplication des instances, complexité et lourdeur Décision au consentement	Prédominance du profil culturel/idéologique sur le profil technique/professionnel Cooptation dans les réseaux personnels	Très développée pour favoriser la polyvalence (parfois source d'éparpillement) Favorisée par la participations aux instances transverses Limitée par les compétences et appétences, la complexité de certains domaines (gestion), l'hyperconcurrence et la rentabilité	Auto-évaluation combinée à une évaluation collective pa les pairs visant à apaiser les tensions interperson les et à formaliser d « bonnes pratiques »
AgileCorp	1) Culture de l'innovation 2) Culture gestionnaire de la rentabilité	1) Faible taille : centralisation informelle 2) Début de croissance : communautés holacratiques et pratiques émergentes 3) Hiérarchisation	1) Prédominance du profil culturel avec cooptation dans les réseaux personnels et professionnels 2) Prédominance des compétences et de l'expérience	Spécialisation sur le cœur de métier, enrichie grâce aux « communautés » mais échec de la CAT à développer une posture de gestionnaire	Auto-évaluation e évaluation p les pairs accompagn par un coac interne mai biaisée par l'évaluation salariale
Poult	1) Culture familiale 2) Culture industrielle de la rentabilité 3) Culture de l'innovation	1) Une structure hiérarchique et cloisonnée au management autoritaire 2) Réorganisatio	Importance de l'adhésion au projet de libération	Développement des compétences en animation et intrapreneuriat	/

	organisationnel le	n en unités de production autonomes 3)Gouvernance ouverte			
Structure	**Culture**	**Organisation**	**Pratiques RH** **Recrutement**	**Formation**	**Évaluation**
Lippi	1) Culture familiale 2) Culture industrielle de la rentabilité 3) Culture de l'innovation organisationnel le	1) Une structure hiérarchique centralisée au management autoritaire 2) Participation des salariés aux décisions opérationnelles et stratégiques 3) Suppression du DG + actionnariat salarié	Cooptation des animateurs Processus délégué aux opérateurs et accompagné par la RH Prédominance du profil culturel (« lippitude ») sur les compétences	Développement des compétences numériques , accompagnement à l'autonomisation et à la mobilité horizontale	/
MobilWood	1) Une culture familiale 2) Une culture gestionnaire de rentabilité 3) Une culture de l'innovation organisationnel le	1) Une structure hiérarchique centralisée au management autoritaire 2) Une structure en cercles-métiers avec un management d'animation 3) Retour à un management classique	Recrutements collégiaux sondant le profil culturel (alignement avec la raison d'être, capacité d'intégration) et professionnel (compétences)	Formations diversifiées, au cas par cas	360° avec u contenu relativemen classique
Pour 3 points	Idéologie humaniste	1) Une structure hiérarchique et centralisée 2) Une expérimentation organisationnelle centrée sur des	/	Axées sur le développement personnel	/

		instances de délibération			

Figure 57 : Synthèse des pratiques innovantes observées au niveau micro-organisationnel.

3.2 Récurrences et variations des pratiques managériales et organisationnelles :

Ces neuf organisations, si différentes soient-elles, aspirent toutes à une même ambition : dépasser le modèle mécaniste pour surmonter ses limites :

- la lourdeur organisationnelle liée à la division verticale de l'entreprise en multiples strates hiérarchiques qui entraînent des prises de décisions souvent lentes et parfois inadaptées. Un modèle qui peut vite devenir kafkaïen et qui se révèle de plus en plus contre-productif dans un environnement VICA ;
- l'hyperspécialisation liée à une division horizontale extrême des tâches qui se traduit par un appauvrissement du travail et un abrutissement du travailleur, là où on aspire au contraire à le mobiliser entièrement (pour exploiter tout en les développant ses forces physiques, intellectuelles, sociales et émotionnelles).

Le maître mot est ainsi celui de la « participation » des salariés qui doit permettre tout à la fois d'enrichir le travail et de raccourcir la chaîne de décisions pour concilier deux dimensions jusqu'ici perçues comme inconciliables : la performance de l'action collective et le bien-être individuel. On est donc bien ici dans un perspective dialogique visant à dépasser les limites du paradigme cartésien disjoncteur et réducteur pour lequel l'atteinte d'un de ces deux objectifs se fait nécessairement au détriment de l'autre.
Voilà pour l'ambition. Qu'en est-il maintenant du résultat ? Comme nous avons pu le constater, il est souvent mitigé. Au-delà des points de blocage et limites auxquels se heurtent ces expérimentations, qui feront l'objet de la partie suivante, interrogeons-nous pour commencer sur les formes concrètes récurrentes que l'on peut observer dans ces entreprises.

3.2.1 Reconfiguration du design organisationnel hiérarchique :

En termes organisationnels, on assiste la plupart du temps à une reconfiguration sous forme d'unités de production auto-organisées via des instances de dialogue collectif. Le cas le plus flagrant est celui de Poult avec ses « unités de production autonomes » mais on retrouve une même logique à l'œuvre avec les « communautés » d'AgileCorp, les « cercles » de MobileWood, les « cellules » de Pour 3 Points ou encore les « comités » des structures autogérées.

L'objectif est ici d'inverser la pyramide traditionnelle dans les prises de décisions opérationnelles selon un principe de subsidiarité : plutôt que de partir du sommet stratégique puis de suivre un mouvement descendant jusqu'à la base, cette dernière a toute latitude pour prendre les décisions qui les concernent puis fait remonter les autres au niveau supérieur dans un mouvement ascendant. Une inversion particulièrement palpable dans les structures autogérées (voir figure 38)

mais également dans les réunions « AIR » de Lippi (voir figure 47) ou encore dans le processus suivi pour « libérer » le site de Montauban à Poult (voir figure 45).

Les fonctions support, quant à elles, ne font pas l'objet du même traitement dans ces différentes entreprises :

- certaines peuvent être intégrées à ces unités de base (c'est souvent le cas du recrutement, mais les équipes peuvent également intégrer des fonctions comme la qualité ou l'innovation comme c'est le cas par exemple à Poult) ;
- d'autres sont toujours l'objet de départements à part entière qui doivent cependant évoluer vers un rôle d'accompagnement, de « support » au sens littéral, plutôt que de contrainte (comme c'est le cas à Lippi avec la fonction RH qui accompagne les différentes équipes dans leurs recrutements ou dans la cooptation des chefs d'équipe).

Les structures autogérées développent une formule originale qui est à la croisée des deux : des « commissions » sont dédiées à ces fonctions transverses (RH, communication, finance…) mais composées de salariés de base issus des différentes unités de production (« comités »).

Le rôle du sommet stratégique reste profondément dual dans nos 9 exemples : fictif ou carrément inexistant dans les organisations autogérées, il accapare les décisions stratégiques dans les autres structures. Et dans ce second cas, rares sont les structures qui y associent les salariés, à l'exception notable de Lippi.
Les salariés ont ainsi désormais la possibilité de participer au « comment » (relatif à l'organisation du travail), mais le « pourquoi » (relatif aux décisions stratégiques) reste souvent la « chasse gardée » d'une hiérarchie qui semble ici immuable.
Ainsi, si les rôles des fonctions support sont profondément bouleversés, ainsi que ceux des managers et des salariés (comme nous le verrons après), le rôle du sommet hiérarchique sort quant à lui indemne de la tourmente, à l'exception des quelques cas « extrêmes » que sont les organisations autogérées. Dans tous les autres cas, demeurent une figure dominante qui joue par ailleurs un rôle d'impulsion clé dans la transformation organisationnelle et managériale : les fondateurs d'AgileCorp et de Pour 3 Points, les repreneurs de MobilWood, le nouvel animateur du site de Montauban de Poult, les frères Lippi. Ce n'est pas le moindre des paradoxes que la libération de l'entreprise de la hiérarchie passe par la voie hiérarchique...Pour Isaac Getz la réponse est dans la question : c'est justement parce que l'entreprise est hiérarchique que seule la figure hiérarchique la plus élevée peut démanteler cette forme organisationnelle. Cette transformation globale ne pourrait venir que de la bonne volonté d'un dirigeant éclairé, visionnaire et charismatique qui par la suite devient le « gardien » de la libération.
Les structures autogérées nous montrent cependant que ce type de situation paradoxale n'est pas une fatalité : n'importe qui peut décider de créer ou de participer à une structure a-hiérarchique, même s'il faut avouer qu'elles sont peu nombreuses et peu visibles. En revanche, au sein d'une entreprise hiérarchisée, seule la personne en position d'autorité suprême semble pouvoir amorcer un mouvement de déhiérarchisation globale.

3.2.2 (R)évolution du rôle managérial :

Pour le management, en revanche, ce nouveau design organisationnel appelle une (r)évolution profonde, à l'image de celle que connaissent les fonctions support.
Pour autant, il ne s'agit pas d'une simple suppression de son rôle, comme le montre bien les cas de MobileWood ou d'AgileCorp qui ont fini par réintroduire cette figure si maltraitée de nos jours. Et si nombre d'entreprises commencent par clamer la disparition des managers de proximité au profit d'une redistribution de leur rôle au sein des unités de production, force est de constater qu'une partie de leurs attributions restent concentrées au main de quelques-uns. Leur posture doit cependant radicalement changer : finie la figure du petit chef qui est là pour commander, surveiller et punir, détenteur de tous les pouvoirs et reléguant ses subordonnés au rang de simples exécutants. Le manager n'est ainsi plus un supérieur autoritaire mais un guide bienveillant : il ne s'agit plus pour lui de dire aux autres comment travailler, mais de les aider à faire un travail de qualité dans les meilleures conditions selon leurs propres méthodes. Un changement de taille qui impacte les managers à plusieurs niveaux.

Ainsi, dans son versant de gestionnaire, ses fonctions de répartition, de coordination et de planification des tâches peuvent effectivement être déléguées aux opérationnels. En revanche, certaines fonctions liées à la dynamique de groupe semblent nécessaires, comme le montre bien l'exemple de Poult où l'absence de l'animateur dans la 3ème unité de production s'est traduite par un arrêt pur et simple des réunions SPAC.
En extrapolant, il est possible de distinguer les différentes facettes de ce nouveau rôle managérial : Comme le montre l'exemple précédent, il doit avant tout assurer la tenue de discussions collectives formelles nécessaires à l'auto-régulation de l'activité (répartition, coordination et planification de l'activité, expression et traitement des irritants). Lors de ces discussions, il doit veiller à ce que chacun participe équitablement et que les décisions prises conviennent réellement à tous. En cas de désaccord, il doit jouer un rôle de médiateur capable de transformer des oppositions frontales en dialogique constructive. En cas d'irritants externes, il doit participer à fluidifier l'organisation transversale du travail en levant les éventuels obstacles.
Il doit également encourager cette logique participative et collaborative au-delà des réunions formelles, pour qu'elles deviennent de véritables routines et réflexes de travail : encourager l'entraide et la résolution collective de problèmes au quotidien (qui prennent souvent la forme de la « sollicitation d'avis »). Il n'est ainsi pas appelé à jouer un rôle prépondérant dans la résolution des problèmes mais doit au contraire créer une dynamique sociale propice à faire jouer l'intelligence collective. Il joue donc un rôle de stimulant, en suscitant également les initiatives et en aidant les porteurs de nouveaux projets à trouver les ressources dont ils ont besoin.
Il s'apparente enfin à un coach interne en aidant chacun à s'épanouir professionnellement et personnellement au travers de projets qui font sens au regard de ses aspirations et du projet d'entreprise.

La façon dont ses managers-animateurs sont choisis est également parfois bousculée, mais de manière encore timide ou informelle. Ainsi, à Lippi, les chefs

d'équipes peuvent être cooptés par l'équipe elle-même mais il reste encore des chefs nommés dans le cadre de l'ancienne organisation.
Les structures autogérées présentent un cas relativement intéressant d'émergence spontanée. La structure est ici censée être totalement horizontale et personne n'a donc de rôle de « manager » ni même d'« animateur » prédéfini. Pour autant, ces organisations ne peuvent aller à l'encontre de lois sociologiques tenaces. Immanquablement, les personnes les plus charismatiques, anciennes, dotées de compétences pointues et très investies en viennent à détenir un pouvoir d'action plus important que les autres. C'est ce que l'on nomme des « leaders naturels » car ils émergent ici de façon spontanée du fait de qualités intrinsèques, en lieu et place des « chefs » désignés par une structure hiérarchique sur la base de diplômes ou d'expériences censés garantir ces mêmes qualités.
La dynamique sociale est cependant un phénomène complexe et ces leaders qui s'imposent spontanément peuvent parfois être destructeurs pour le collectif lorsqu'il s'agit de « grandes gueules » qui ont le goût de la confrontation et du conflit. Certaines expériences montrent cependant que ces leaders naturels peuvent jouer un rôle très constructif quand le surplus de pouvoir d'action dont ils jouissent est considéré comme totalement légitime et ne reste pas figé dans le temps. Tel est le cas des fondatrices du CaféCoop qui ont su se mettre en retrait pour permettre à la jeune génération de déployer tout son potentiel en même temps que le dynamisme du café. Notons également le cas d'un des fondateurs de TicOBNL qui, tout comme le fondateur d'AgileCorp, vivait très mal son rôle de « chef malgré lui » : pour se départir d'une partie du pouvoir qu'il avait cumulé avec les années, il a spontanément adopté une posture de coach par diverses techniques :

- en déléguant et en accompagnant la montée en compétences de ses collègues sur les tâches pointues (gestion, sysadmin) ou sur les activités d'animation (coordination de projet, gestion de réunion) ;
- en se retirant progressivement des multiples comités où il était impliqué pour laisser la place à d'autres ;
- en utilisant des argumentations « objectives » appuyées sur des preuves empiriques ou des connaissances techniques lors des débats ;
- en adoptant une attitude de doute permanent, d'autocritique et d'humilité interrogeant ses habitudes communicationnelles et comportementales.

Si les structures autogérées sont des cas extrêmes, elles rejoignent ici nos constats précédents sur le passage d'une hiérarchie d'autorité basée sur le contrôle à une hiérarchie de compétences basée sur l'accompagnement et la stimulation de la dynamique collective. Une transition qui n'est pas des plus simples à opérer, comme en témoignent les autogestionnaires eux-mêmes pris dans des phénomènes de pouvoir et de domination que pourtant ils entendent combattre.

Cette transformation appelle ainsi un accompagnement fort des « leaders » dans l'adoption de pratiques et surtout de comportements relationnels qui ne semblent pas encore « naturels » pour l'être humain du XXIème siècle.
Cet accompagnement fait malheureusement souvent défaut et même si des formations sont parfois proposées (au coaching, au développement personnel, à l'animation), elles semblent manquer d'ambition. Nous n'en avons trouvé nulle trace dans les structures autogérées, à AgileCorp, à Mobil Wood ou à Lippi. Dans cette dernière entreprise, seuls les dirigeants ont été formés au coaching, une pratique qui est censée se diffuser dans le reste de l'entreprise par exemplarité et imitation. A Pour 3 Points, des formations au développement personnel sont aussi proposées mais de manière privilégiée à une certaine catégorie de métier alors

que tout le monde semble en avoir besoin pour prendre en main son nouveau rôle. Ici encore, cette nouvelle posture est censée se diffuser d'elle-même par exemplarité des uns et imitation des autres. A Poult, des formations sont bien proposées pour les OPAC mais les places sont limitées tout comme leur contenu : une école interne a ainsi été mise en place en complément pour soutenir l'échange de bonnes pratiques entre animateurs un peu livrés à eux-mêmes.

3.2.3 (R)évolution du rôle des opérationnels :

Parallèlement, le rôle des opérationnels est lui aussi appelé à évoluer profondément : de simples exécutants d'un donneur d'ordre considéré comme seul responsable, ils doivent désormais participer activement à la gestion de leur activité de travail.

Cette évolution s'accompagne dans tous les cas du développement de nouvelles instances de délibération collective sur l'organisation du travail pour assurer l'auto-régulation des équipes. Elles sont souvent formelles et très régulières (quotidiennes ou hebdomadaires, plus rarement bi-mensuelles ou mensuelles) : réunion collégiale et en comités paritaires au sein des structures autogérées, réunion des communautés à AgileCorp, réunion SPAC à Poult, réunion AIR à Lippi, réunion de gouvernance et de triage à MobileWood, instances aux noms ludiques de Pour 3 Points (Fire Festival, Méchoui, Feu de camp).

Cette participation active nécessite cependant un changement de posture professionnelle qui est loin d'être automatique. Certains s'y investissent spontanément et avec enthousiasme. Cette catégorie est majoritaire dans les structures autogérées qui sont avant tout composées de personnes cherchant activement ce type d'environnement de travail. Dans les autres entreprises, ce cas existe bien évidemment mais d'autres salariés semblent rencontrer des difficultés et regrettent un manque d'accompagnement dans cette transition qui nécessite en effet des compétences particulières, notamment en communication. D'autres, enfin, refusent frontalement ce changement de posture professionnelle et préfèrent se consacrer à l'activité productive. Une réaction d'autant plus légitime à leurs yeux que ces temps de discussion entrent directement en tension avec le temps productif.

On constate ici des situations différentes, et ce même au sein des structures autogérées :

- dans la plupart des entreprises, ces temps de discussion sont prévus et intégrés dans le temps de travail habituel ;
- dans d'autres au contraire, ils s'y surajoutent, entraînant une forme de surtravail éreintant voire impliquant du bénévolat dans certaines structures autogérées ;

Mais dans certaines entreprises c'est un entre-deux flous qui domine : on constate « chemin faisant » que l'auto-organisation des équipes de travail ne s'improvise pas, qu'elle ne s'opère pas comme par magie mais nécessite au contraire du temps et de la préparation. La mise en place non réfléchie de ces instances se traduit ici par une désorganisation soudaine de la production qui légitime souvent un retour en arrière, comme à MobilWood.
Autant de limites que nous aurons l'occasion d'approfondir par la suite.

3.2.4 *L'importance de la culture organisationnelle :*

Cette transformation de la structure organisationnelle et des rôles de chacun s'accompagne dans tous les cas d'une profonde transformation culturelle qui occupe par ailleurs une place prépondérante dans ces processus. Mais ici encore on constate des phénomènes de nature et de portée différente.

Là où certaines structures sont basées sur une idéologie commune (politique pour les organisations autogérées, humaniste à Pour 3 points), les autres semblent invariablement traverser une évolution en 3 phases (Lippi, Poult, Mobil Wood) :

- une culture familiale à leur fondation ;
- une culture de la rentabilité lors de leur industrialisation ;
- une culture de l'innovation organisationnelle dont le besoin émerge souvent à la faveur de difficultés économiques.

AgileCorp présente un cas surprenant de cheminement inverse : innovante dès sa création du fait de son ancrage dans l'univers agile, l'entreprise a brutalement rebroussé chemin pour adopter une culture gestionnaire bien plus classique.
Excepté ce cas à part, deux configurations se dégagent :

La première renvoie à des organisations dont la culture est basée sur une idéologie commune très puissante qui implique d'adopter des pratiques organisationnelles alternatives : tel est le cas à CoopCom qui se place ouvertement sur le terrain politique libertaire, à Imprimcoop qui est issue du monde syndical, au CaféCoop et à TicOBNL qui se présentent comme des organismes militants ou encore à Pour 3 Points où l'égalité sociale tient lieu de colonne vertébrale.
Ces 5 cas sont typiques des organisations « missionnaires » de Mintzberg[348] où la coordination de l'action collective est assurée par une idéologie dominante, c'est-à-dire un système de valeurs, de normes et de croyances auquel tous les acteurs adhèrent[349]. Pour Mintzberg, cette forme organisationnelle impliquerait nécessairement des pratiques moins hiérarchiques, et ce quel que soit la nature de l'idéologie fédératrice : « une idéologie forte et puissante a un effet considérable de nivellement du pouvoir (…) en partageant les croyances, tout le monde se partage aussi le pouvoir (…) tous ceux qui ont été socialisés peuvent prendre part à la prise de décision. On peut leur faire confiance pour qu'ils fassent

[348] MINTZBERG, Henry (1986). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'organisation

[349] Mintzberg distingue ainsi plusieurs manières de se coordonner en entreprise auxquelles correspondent à chaque fois une configuration organisationnelle particulière : outres les organisations missionnaires basées sur une culture commune, les organisations entrepreneuriales sont fondées sur la supervision directe du sommet hiérarchique, les organisation mécanistes fonctionnent grâce à des procédures standardisées, les organisations professionnelles s'appuient sur une standardisation des qualifications et les organisations adhocratiques privilégient l'ajustement mutuel.

leur choix en fonction de l'ensemble des croyances qui dominent »[350]. Ce n'est donc pas la nature de l'idéologie qui est ici en jeu, mais sa simple présence assurant une adéquation totale entre aspiration individuelle et projet d'entreprise comme l'explique à nouveau Mintzberg : « Le trait essentiel d'une idéologie réside dans son pouvoir mobilisateur et unificateur. Une idéologie lie l'individu à l'organisation ; elle permet l'intégration des buts individuels et des buts de l'organisation ». Un phénomène que nous avons bien pu voir à l'œuvre au sein des organisations autogérées mais également à travers les témoignages des membres de Pour 3 points.
Dans le cadre des organisations missionnaires, il n'est donc plus besoin de contraindre qui que ce soit puisque le projet d'entreprise réalise l'idéal des membres qui s'impliquent spontanément et avec enthousiasme dans sa réalisation.
La notion de « mission d'entreprise » tient donc une place centrale dans les innovations managériales et organisationnelles. Et elle aussi semble devoir se développer, notamment à la faveur de la loi PACTE. Les désillusions risquent cependant d'être nombreuses si, une nouvelle fois, il s'agit d'une logique *top-down* institutionnelle qui étouffe toute innovation émergente. Le danger est en effet élevé de voir fleurir des « entreprises à mission » sans d'autre consistance que marketing.

Telle est d'ailleurs la logique qui semble à l'œuvre dans la deuxième configuration. Dans ce cas, il s'agit d'organisations hiérarchiques traditionnelles qui, à un moment de leur trajectoire, décident (souvent pour des raisons économiques) de transformer leur mode d'organisation et de management (Poult, Lippi, Mobil Wood). La dimension « missionnaire » y est donc beaucoup moins présente tout comme ses puissants effets d'implication.
En effet, si ces entreprises sont parfois dotées d'une « mission » ou d'une « raison d'être », cette dernière n'a pas la force d'une idéologie commune car elle se réduit souvent à un outil de communication interne mais surtout externe, élaboré à la demande des dirigeants par des consultants (comme ce fut le cas à Mobil Wood qui a changé 3 fois de « raison d'être » en deux ans au gré des lubies des dirigeants). C'est ici une vision très réductrice voire distordue de la culture d'entreprise : là où la production de sens est toujours le résultat spontané d'une co-construction, elle devient un produit fabriqué et imposé par quelques-uns, marketé et packagé.
Lippi nous offre cependant un entre-deux intéressant: la « raison d'être » a bien été ici encore formulée par des consultants mais qui se sont basés sur la parole des salariés et des clients pour synthétiser leur ressenti dans une formule accrocheuse et fédératrice.

Ces deux conceptions bien différentes de la culture d'entreprise sont concrètement perceptibles lors des recrutements. Si dans tous les cas on constate une certaine prédominance du « profil culturel », il n'est cependant pas de même nature :

- l'un repose sur une adhésion à une idéologie commune renvoyant à un projet de société global. On est ici dans le domaine des croyances, des convictions ;

[350] MINTZBERG, Henry (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Éditions d'organisation

- l'autre repose sur le degré d'implication au projet de transformation se limitant uniquement à l'entreprise. On est ici dans le domaine des comportements et des attitudes comme le souligne bien le mot-valise « Lippitude ».

Si ces deux dimensions sont liées (les croyances modèlent les comportements et inversement), le ressort originel n'est pas de même nature et en dit long sur la portée potentielle des innovations qui ont respectivement lieu dans ces deux types de configuration, comme nous le verrons par la suite.

3.2.5 Un processus dégénératif :

De nombreux cas présentent également un troublant point commun : leur trajectoire témoigne en effet d'un phénomène de dégénérescence des innovations organisationnelles qui semble inéluctablement vouées à revenir vers des formes organisationnelles hiérarchiques, à commencer par les organisations autogérées comme l'a bien montré Meister.
Mais ici encore, ce processus ne prend pas toujours la même forme : là où dans les structures autogérées il est non voulu, telle une force infra-organisationnelle qui pousse à l'isomorphisme et qu'on ne peut combattre, ce processus dégénératif est choisi voire même imposé dans les autres cas. Le fondateur d'AgileCorp a ainsi délibérément laissé la main à un gestionnaire qui a imposé une restructuration hiérarchique de l'entreprise à une vitesse fulgurante. A Poult la logique émergente et décentralisatrice du début est vite retombée dans les travers hiérarchiques en imposant cette fois-ci une libération à marche forcée, avant d'abandonner tout simplement l'expérience pour préparer une fusion. MobilWood se situe à l'entre-deux : les dirigeants ont d'abord imposé un basculement brutal en holacratie avant de faire marche arrière. Malgré la spécificité de chacun de ces cas, tous montrent une logique d'innovation qui peine à s'inscrire dans le temps.

Notons cependant que si ce mouvement est majoritaire il n'est pas fatale : sur les 9 structures étudiées, 2 présentent des exceptions notables :

- Le Café Coop semble parvenir à contrecarrer ces phénomènes dégénératifs grâce à un mouvement permanent lié à la forte plasticité de ses membres et de ses activités ;
- Lippi semble avoir trouvé un rythme de croisière bien rare, combinant lenteur du processus de transformation, approche structurée et émergente de l'innovation.

Quant à Pour 3 Points, l'organisation est encore dans le tâtonnement des débuts du fait de la jeunesse de son expérimentation (2019).

Comme on le voit, les points communs sont nombreux mais s'expriment cependant souvent sous des formes diverses qui impliquent des modalités d'innovations différentes. Nous nous proposons dans la section suivante d'explorer plus en profondeur ce qui distingue ces modalités d'innovation.

3.3 Différences et mise en perspective des logiques d'innovation :

La principale différence tient à la manière dont est impulsée l'innovation, ce qui va grandement influencer sa mise en œuvre mais également sa portée potentielle.

3.3.1 L'impulsion et la mise en œuvre de l'innovation :

Dans les structures autogérées, cette impulsion est native et collective : elle correspond à une envie partagée par différentes personnes de créer de toute pièce une organisation fonctionnant de manière différente au modèle classique hiérarchique. Le modèle autogestionnaire étant peu documenté malgré son ancienneté, chaque structure va inventer ses propres pratiques, chemin faisant, aboutissant cependant à des mises en œuvre relativement similaires.
Les structures autogérées souffrent ainsi d'un avantage qui est aussi une limite : cette absence de modèle oblige chaque structure à inventer ses pratiques propres. Pour autant, en tant qu'observateur aguerri, on a vite l'impression qu'il s'agit de « réinventer la roue » (notamment à l'occasion de la structuration progressive de ces organisations en « comités » et « commissions »). Les autogestionnaires manquent ainsi d'une documentation qui ne doit cependant pas se présenter comme « un modèle » à suivre mais comme une source d'inspiration apte à guider ceux qui s'aventurent dans les méandres de ce type d'expérimentations a-hiérarchiques extrêmes (qui ne sont pas sans rencontrer des limites contraignantes et des paradoxes déroutants comme nous l'avons bien vu, notamment avec l'appui des travaux de Meister).

Dans toutes les autres structures en revanche, l'impulsion vient du ou des dirigeants comme nous l'avons vu, mais selon deux modalités différentes : à AgileCorp cette impulsion est elle aussi native à la création d'entreprise, dans les autres en revanche elle est liée à un changement de dirigeant ou d'état d'esprit du dirigeant qui va s'inspirer d'autres cas d'entreprises, en particulier des entreprises libérées du fait du buzz médiatique dont elles jouissent. Pour 3 Points se situe à la croisée des deux : si le dirigeant a d'abord opté pour un mode de gestion classique, il s'est rapidement senti mal à l'aise avec certaines pratiques au regard de la mission qu'il s'était donnée et a donc cherché un modèle alternatif qu'il a trouvé dans les préceptes de Frédéric Laloux.

Ces 2 modalités d'innovation différentes s'expriment notamment dans la conception bien distincte de la culture d'entreprise qu'ont ces entreprises, qui elle-même se traduit concrètement dans certaines pratiques RH comme les recrutements.

On retrouve ici en substance la grande distinction que nous avons établie dans le premier chapitre entre mode et innovation managériale (voir figure 24) :

- d'un côté, l'invention de pratiques propres nécessitant adaptation, expérimentation et tâtonnement selon un processus émergent ;
- de l'autre, l'imposition hiérarchique de « méthodes » extérieures perçues comme de simples recettes à appliquer.

Nous avons déjà souligné le compromis harmonieux trouvé par Lippi qui est parvenu à conjuguer une approche structurée et émergente de l'innovation organisationnelle. Un bel exemple de dialogique morinienne.

3.3.2 La portée de l'innovation :

Ces deux manières d'impulser et d'appréhender l'innovation organisationnelle vont donc avoir de profonds impacts sur la manière dont elle est mise en œuvre mais également sur le changement réel dont elle est potentiellement porteuse.

Pour mieux comprendre cette dualité, nous avons mobilisé dans notre thèse les notions de changement de type 1 et de type 2 issues de l'École de Palo[351]. Là où l'un va paradoxalement engendrer un maintien du système qu'on cherche pourtant à transformer, le second serait le seul porteur d'une évolution d'ampleur. Pour expliquer ce phénomène, les chercheurs de L'École de Palo Alto s'inspirent des mathématiques, plus précisément des théories des groupes et des types logiques, ici appliqués aux phénomènes de changements sociaux.
Le changement de type 1 prend place à l'intérieur du système : il se contente de modifier les éléments internes tout en préservant l'identité globale du système, ce qui donne lieu à une évolution paradoxale où « plus ça change, plus c'est la même chose »[352].
A l'inverse, le changement de type 2 modifie le système lui-même grâce à un changement des règles gouvernant ses structures et son ordre interne, ce que ces chercheurs nomment son « cadre ».
Le concept de changement de type 1 nous permet ainsi de comprendre comment des pratiques alternatives voire subversives (en terme de design organisationnel, de management, de pratiques RH) peuvent être intégrées par les pratiques dominantes sans bouleverser ces dernières : en se plaçant au niveau micro des éléments du système sans en modifier le « cadre » macro qui le gouverne. Et comme nous l'avons vu, dans beaucoup d'entreprises, si les salariés peuvent (voire doivent) désormais définir le « comment », c'est-à-dire l'organisation du travail, rares sont les cas où ils sont associés au « pourquoi », à savoir la stratégie d'entreprise restant très souvent la prérogative du sommet hiérarchique qui est le seul acteur à ne pas changer de posture professionnelle. Si le design organisationnel est reconfiguré, le management « renversé », les pratiques RH disruptées, la gouvernance globale de l'entreprise, elle, reste souvent inchangée : la place du dirigeant, du comité de direction, du conseil d'administration, ou encore la répartition des richesses sont rarement interrogées ou alors timidement (à Lippi où le DG s'est retiré de lui-même, à AgileCorp et Mobil Wood avec l'actionnariat salarié), exception faite des structures autogérées où tout est d'emblée « remis à plat ». En ce sens, ces entreprises ne changent absolument rien au cadre taylorien global scindant les tâches de conception stratégique, accaparées par la hiérarchie, et les tâches d'exécution opérationnelles, dans lesquelles sont cantonnés les travailleurs avec désormais une plus large marge de manœuvre mais qui se limite à ce seul niveau. La transformation reste finalement cantonnée au niveau micro de l'entreprise et encapsulée dans un cadre plus large qui lui reste immuable.

---

[351] WATZLAWICK, Paul, FISCH, Richard, WEAKLAND, John (1975). *Changement, paradoxes et psychothérapie*. Éditions du Seuil

[352] WATZLAWICK, Paul, FISCH, Richard, WEAKLAND, John (1975). *Changement, paradoxes et psychothérapie*. Éditions du Seuil

Pour bien comprendre la différence entre changement de type 1 et de type 2, il est également possible de mobiliser les travaux d'Argyris et Schön[353] qui distinguent :

- l'apprentissage en simple boucle, consistant à modifier le comportement du système pour éviter une erreur. Rapide à mettre en œuvre car n'impliquant aucune modification de la logique sous-jacente, il s'apparente au changement de type 1 de l'École de Palo Alto.
- l'apprentissage en double boucle, consistant à modifier ses normes organisationnelles pour changer le mécanisme qui conduit à l'erreur. Ce deuxième type d'apprentissage amenant à changer le cadre général de référence s'apparente quant à lui au changement de type 2.

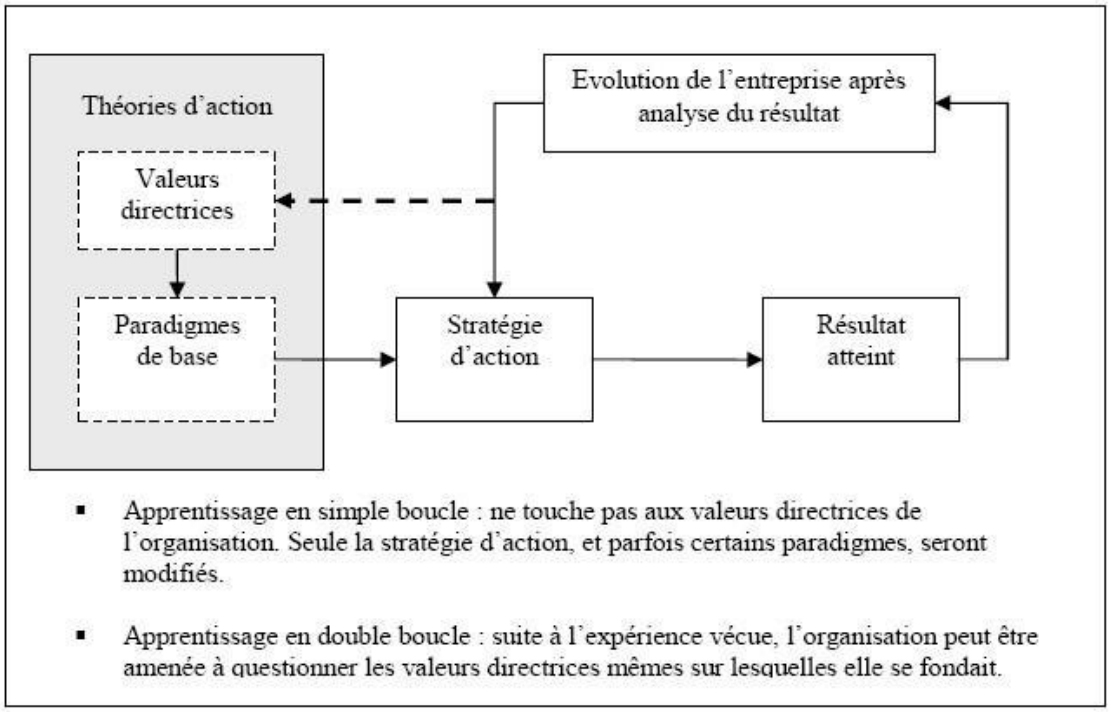

Figure 58 : Apprentissage en simple et double boucle. Source : ARGYRIS, Chris, SCHON, Donald (2001). Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique. DeBoeck Université.

A la lumière de cette analyse, on comprend mieux la portée limitée d'une approche *top-down* des innovations organisationnelles qui finalement ne fait que reproduire le « cadre » hiérarchique dont l'entreprise prétend pourtant se « libérer » et qui finit par se réduire à une simple mode incapable d'entraîner un bouleversement substantiel.

C'est ainsi que l'Agilité peut avoir des effets totalement inverses à ceux espérés lorsque le « cadre » traditionnel persiste comme l'explique parfaitement le fondateur d'AgileCorp :

« *Si la culture change pas, ben en fait les pratiques de l'Agilité ont l'effet inverse de l'intention. L'exemple le plus frappant, c'est la mêlée quotidienne : la mêlée quotidienne c'est un lieu de synchronisation et d'autogestion, tu mets ça dans une*

[353] ARGYRIS, Chris (1977). « Double Loop Learning in Organizations », *Harward Business Review*. Septembre 1977 ; ARGYRIS, Chris , SCHON, Donald (2001). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique.* DeBoeck Université

culture de contrôle, le contrôle freak, il est plus heureux que jamais parce qu'à tous les jours y'a un lieu pour dire quoi faire à qui quand ».
Mais l'approche hiérarchique n'est pas la seule en jeu : la persistance d'une logique gestionnaire focalisée sur la rentabilité participe également de ce phénomène de changement de type 1 où les variables humaines ne sont intégrées que comme moyen au service d'une finalité inchangée. Cette persistance de logique se retrouve dans nombre d'entreprises présentées où le moteur de l'innovation est avant tout d'origine économique mais elle est particulièrement saillante à Poult. Alors que les aspects économiques sont quasiment absents du discours de la direction lors de la libération du site de Montauban en 2007, ce sont pourtant les enjeux essentiels de la démarche de libération : il s'agit avant tout de « répondre à une baisse des commandes et à une rentabilité décroissante, sans procéder à un plan social comme celui réalisé en 2002 qui donna lieu à une confrontation violente, allant jusqu'à la séquestration du patron »[354]. Le contexte économique difficile est donc le même et représente le principal moteur d'action, que ce soit en 2002 ou en 2007. Dans les deux cas, il s'agit d'accroître la rentabilité de l'usine dans un contexte concurrentiel acéré. Seule la méthode change :

- un plan social imposé d'un côté ;
- une réorganisation imaginée par les salariés de l'autre.

La différence est de taille mais en revanche le « cadre » reste le même, celui d'une logique gestionnaire qui prend le pas sur toute autre façon d'aborder le problème. Cette situation présente toutes les caractéristiques d'un changement de type 1 qui risque de mener à une invariance où « plus ça change, plus c'est la même chose ». La suite de l'histoire de Poult semble le confirmer : l'entreprise est vendue à un nouveau fonds d'investissement, sans pour autant que les salariés n'aient été consultés, tout comme à AgileCorp. Ici encore, l'innovation envisagée ne concerne que le niveau micro de l'organisation du travail et n'a pas vocation à bouleverser la stratégie gestionnaire de croissance. Elle se révèle donc au final partielle mais court également le risque de n'être que temporaire.

Si d'après Getz, le libération d'une entreprise hiérarchisée ne peut venir que de la haute hiérarchie, celle-ci doit donc aussi accepter de changer sa posture hiérarchique tout comme le cadre global de l'entreprise uniquement centré sur la rentabilité gestionnaire pour récolter les effets bénéfiques escomptés des nouvelles formes organisationnelles et managériales. A défaut, la logique d'innovation ne portera pas fruit mais entraînera au contraire des effets néfastes souvent totalement inverses à ceux recherchés.

3.3.3 La persistance tenace du modèle mécaniste rationaliste et ses méfaits :

La question de la mise en œuvre du changement de type 2 ne s'arrête cependant pas à la seule figure du dirigeant. Elle concerne également tous les acteurs qui s'intéressent au monde de l'entreprise, y compris les consultants et les chercheurs, car elle interroge plus largement le paradigme cartésien qui a présidé à la naissance du modèle mécaniste et qui persiste malgré ses nombreuses fissures :

[354] PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse en sciences de gestion, Paris-Dauphine

le « cadre » dominant reste toujours celui-ci, nous empêchant d'enclencher un réel changement de type 2 dans nos organisations.
Comme nous l'avons vu avec Morin mais surtout avec Weber ce cadre est guidé par la suprématie de la rationalité (qui est le propre de la « modernité » selon lui) au détriment total d'autres variables comme les émotions, l'imaginaire ou les aspects sociaux. Mais même les courants qui ont tenté d'intégrer ces variables l'ont fait dans une logique rationnelle qui ne fait que reproduire le paradigme dominant, démontrant ainsi la force de son emprise.

Concernant l'école des relations humaines, le titre du chapitre que lui consacre Bernoux[355] est à cet égard très révélateur : ne s'agirait-il pas finalement de « rationaliser le facteur humain ? » s'interroge l'auteur. Plusieurs dimensions de ce courant interrogent en effet.
Notons tout d'abord que l'objectif de ces travaux reste profondément similaire à celui de Taylor, tout comme d'ailleurs nombre de nouveaux modes organisationnels et managériaux. Il s'agit certes de prendre en compte le facteur humain mais dans l'objectif d'augmenter la productivité qui va désormais de pair avec une attention accrue portée aux aspirations des travailleurs. Encore une fois, derrière l'innovation radicale dont ce modèle se veut porteur, on est en réalité face à un changement de type 1 où « plus ça change, plus c'est la même chose ».
Par ailleurs, tout comme le modèle taylorien, le courant de l'école des relations humaines reste profondément technocrate, à la différence que l'innovation ne repose plus sur les ingénieurs du bureau des méthodes mais sur des chercheurs en psychosociologie. La bonne forme organisationnelle à adopter reste ainsi définie par un expert, dont l'autorité provient du caractère scientifique de la démarche.
Enfin, ici encore, la participation accordée aux travailleurs n'est que résiduelle et si l'élargissement et l'enrichissement des tâches est une réelle avancée, elle ne concerne que les aspects opérationnels et n'a pas vocation à intégrer les questions stratégiques. Les rapports de pouvoir traditionnel restent profondément inchangés, comme le souligne bien Philippe Bernoux : « tout se passe comme si les premiers théoriciens avaient cherché à éviter l'analyse des jeux de pouvoir, se limitant à la connaissance de l'individu et du groupe en termes de relations humaines sans mentionner ni les conflits organisationnels, ni, à plus forte raison, ceux des classes sociales ».

Le courant socio-technique qui émergea à la suite de l'ERH semble a priori éviter certains de ses écueils en s'appuyant sur de nouvelles formes organisationnelles conçues et mises en place par les travailleurs eux-mêmes dans les mines de charbon. Mais les tendances technocratiques vont vite réémerger. Comme nous l'avons vu avec la diffusion de ce modèle en Scandinavie, les chercheurs, surtout en Norvège, ont joué un rôle très important au début : l'expérience n'était alors par prise en charge par les travailleurs mais ici encore par des « experts » toujours chargés de « rationaliser » l'organisation du travail pour en accroître l'efficience à la demande des dirigeants et des pouvoirs publics. D'ailleurs, lors de la transposition de ce modèle en Norvège, la trop grande place des chercheurs a conduit à la création d'un comité qui les a finalement mis de côté.
De même, si les équipes semi-autonomes semblent faire un pas de plus en accordant une autonomie plus substantielle aux travailleurs, cette dernière reste cependant cantonnée à l'organisation du travail sans aucun impact sur la

[355] BERNOUX, Philippe (2009). *La sociologie des organisations*. 6° édition, Editions du Seuil

gouvernance globale des organisations. Le surplus d'autonomie accordée reste ainsi fortement cadré par des objectifs fixés d'en haut : ces équipes sont libres de s'organiser comme elles le veulent mais pour réaliser des objectifs qu'on leur impose.

Le modèle japonais peut lui aussi s'analyser comme une rupture dans la continuité. Les cercles de qualité permettent effectivement de décentraliser les prises de décisions, en accordant des marges de manœuvre et des pouvoirs d'action aux salariés que le taylorisme leur refusait. Les sujets de discussion s'élargissent et se diversifient encore quant aux équipes semi-autonomes : organisation du travail, procédures d'exécution, outils et machines mais avant tout dans un objectif de qualité et de productivité. Ce n'est que très rarement que les cercles de qualité aboutissent à l'amélioration des conditions de travail mais, même dans ce cas, ils restent sans danger pour le cadre hiérarchique en se cantonnant à des micro-réalisations qui n'impactent jamais les orientations stratégiques. La plupart du temps, la participation s'inscrit donc dans une perspective « néo-taylorienne classique. Le petit groupe reste centré sur les conditions de travail (bruit, hygiène, rythme de travail, etc.) et son organisation (animation, suivi) (…) On reste donc encore dans le cadre d'une organisation pyramidale et de la division entre les petites groupes qui pensent la stratégie de l'entreprise (la DG) et les petites groupes rivés à l'acte de production »[356].

Les cercles de qualité ont ainsi souvent formé une structure parallèle et temporaire au rôle curatif, qui n'a nullement impacté la structure hiérarchique traditionnelle de l'entreprise et avec elle les rapports de pouvoir. Un modèle qui les limite au changement de type 1 et à l'apprentissage en simple boucle.
Plus encore, le cadre de référence dans lequel ces cercles s'inscrivent reste profondément celui de la rationalisation (des gestes, des postes de travail, des espaces) et peut donc parfaitement se lire comme un prolongement, voire une intensification du taylorisme. Le *lean*, qui ne gardera du modèle japonais que quelques outils comme les cinq 0 et le juste à temps en oubliant la participation des salariés via les cercles de qualité, va pousser cette logique d'hyper-rationalisation à son paroxysme. Avec pour résultat une intensification inédite des rythmes et des contraintes, comme en témoignent le enquêtes sur les conditions de travail menées par la DARES et reprises par Jardin :

[356] LOJKINE, Jean (1989). « Nouvelle politique d'intégration patronale ou prémisses autogestionnaires ? ». In MARTIN, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

Les contraintes de rythme de travail selon la catégorie socioprofessionnelle (en %)

Proportion de salariés qui déclarent que leur rythme de travail est imposé par[1]:

CSP	Année	le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	la cadence automatique d'une machine	des normes et délais à respecter	une demande extérieure	un contrôle hiérarchique permanent
Cadres	1984	0,2	0,2	8,2	51,1	7,6
	1998	0,4	0,6	32,9	73,7	14,0
Prof. interm.	1984	0,8	1,0	13,6	44,1	13,5
	1998	2,8	3,0	38,6	72,0	24,2
Employés	1984	0,3	0,9	11,7	47,9	18,3
	1998	1,7	1,9	31,9	67,1	30,3
Ouvriers	1984	4,4	7,9	30,6	30,8	20,3
qualifiés	1998	13,5	16,4	65,9	57,7	37,5
Ouvriers	1984	10,4	16,5	32,2	18,0	25,2
non qualifiés	1998	21,9	25,6	60,4	40,8	42,3

Source : Enquêtes Conditions de travail.

Figure 59 : Evolution des contraintes de rythme de travail entre 11984 et 1998. Source : JARDIN, Evelyne (2005). Mutation et organisation du travail. Bréal.

Des constats confirmés au-delà de la France par une enquête européenne publiée en 2006[357]analysant l'impact des différentes formes organisationnelles (apprenantes, en *lean* production, tayloriennes et de structure simple) sur les conditions de travail[358] : près de 30% des personnes travaillant en *lean* déclarent être soumises à des cadences de travail trop élevées ; 50 % estiment que les délais fixés par leurs hiérarchies sont trop serrés ; 66% des salariés estiment que le *lean* influe négativement sur leur santé, qu'elle soit physique (TMS) ou mentale (RPS). L'étude en conclut ainsi que les conditions de travail et la santé au travail sont « souvent moins bonnes dans les organisations en *lean* production que dans les organisations tayloriennes ». Non seulement « plus ça change, plus c'est la même chose », mais plus encore : plus ça change et pire c'est...Car si ces pratiques condamnent les organisations à l'invariance dans un éternel changement de type 1, elles sont en revanche fortement délétères pour les individus qui les subissent.

Au regard de ces enquêtes, on peut légitimement se demander si ce modèle représente réellement une phase « post-tayloriste » (changement de type 2) ou

[357] VALEYRE, Antoine. « Condition de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation ».Centre d'Études et de l'emploi, document de travail n°73, novembre 2006.

[358] De nombreux travaux académiques, qui s'appuient bien souvent sur ce rapport et en propose une confirmation via des études de cas, soulignent également l'explosion de RPS en *lean* : MONTREUIL, Élodie (2016), « Comprendre les transformations du monde du travail pour prévenir les risques psychosociaux : le cas du *lean management* », In, COUTANCEAU, Roland (ed.), *Stress, burn-out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif.* Dunod, pp. 181-199 ; STIMEC, Arnaud, BERTRAND, Thierry, MICHEL, Xavier (2010), « Le *Lean* management est-il irresponsable ? », *Revue de l'organisation responsable*, 2010/2, vol. 5, pp. 76-85 ; BADETS, Patrick, PILNIERE, Véronique, MERLO Christophe (2015), « *Kaizen* en contexte *Lean* : la santé des opérateurs mise à mal », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2015/1, no13, pp. 11-22.

bien au contraire une forme de « néo-taylorisme » voire d' hyper-taylorisme » (changement de type 1).
L'évolution du modèle japonais en mode managériale simpliste est clairement à l'origine de ces travers[359], qui ne font que reproduire les méfaits du modèle mécaniste. On peut en effet rapprocher ici les résultat de ces enquêtes avec le « modèle de Karasek »[360] selon lequel plus une tâche est exigeante, plus elle nécessite de l'autonomie décisionnelle. A défaut, la situation produira immanquablement un stress professionnel nuisible.

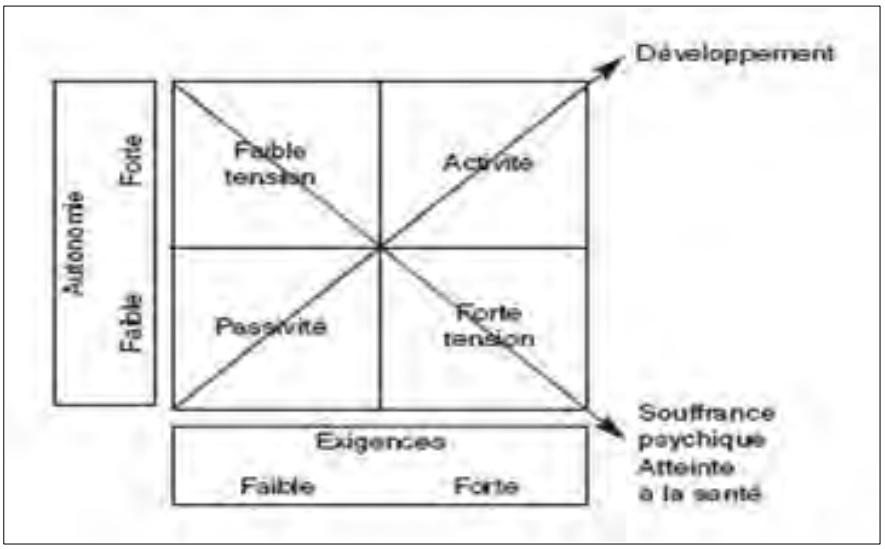

Figure 60 : Les liens entre autonomie au travail, exigence professionnelle et santé. Le modèle de Karasek.

Ainsi, le *lean* (qui accroît les exigences) ne peut aller sans les cercles de qualité (qui accroît l'autonomie des travailleurs) sous peine de développer immanquablement les risques physiques et psychosociaux. Et c'est bien l'alliance des deux qui peut mener à une véritable amélioration continue (*Kaizen*), tant pour la performance de l'entreprise que pour les conditions de travail des salariés, voire à une innovation de rupture, au niveau organisationnel et managérial. Dans tous les cas, à ne garder que la variable d'exigence, de productivité, de rentabilité, force est de constater qu'on se condamne à rester emmuré dans le même « cadre », sans jamais se donner réellement les moyens de le bousculer en profondeur malgré des discours convaincus et parfois authentiques.

L'ensemble de ces critiques peuvent également s'adresser aux nouveaux modes de management et d'organisation qui ont pris la suite. Ici encore, comme le soulignent Ajzen et *al*., « il apparaît ainsi que la motivation première de la mise en

[359] STIMEC, Arnaud (2019) « ''Excellence productive'' et santé au travail : le cas du *lean management* », In DUBET, François (éd.), *Les mutations du travail.* La Découverte, pp. 155-175

[360] KARASEK Robert. (1979), « Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly,* no 2, pp. 285-308. KARASEK Robert, THEORELL, Töres (1990), *Healthy Work – Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Book

place de ces NFOT[361] est de nature instrumentale et vise, peu ou prou, à accroître une forme de performance économique de l'entreprise »[362], comme le montre bien l'exemple de Poult.

Le phénomène semble cependant prendre une autre ampleur depuis quelques années en étant la proie d'intérêts financiers puissants, comme le soulignent bien les travaux de Giroux[363]. L'auteur liste ainsi une multitude d'acteurs qui « tirent profit de l'engouement pour ces nouvelles approches : « les auteurs à succès et les maisons d'édition, qui voient leurs ventes augmenter; les journaux et les magazines d'affaires, toujours en quête de nouveauté; les associations professionnelles, dans la mesure où elles parviennent à raccrocher l'expertise de leurs membres aux concepts à la mode; les milieux universitaires, qui y trouvent non seulement un nouvel objet d'étude, mais aussi une source de légitimité; les pouvoirs publics, qui utilisent les termes à la mode pour insuffler un peu de renouveau aux politiques industrielles et au discours de l'État; enfin, les consultants et autres formateurs, qui sont présumés être les grands gagnants du phénomène des modes en gestion ». Elles ciblent ainsi particulièrement les cabinets de conseils en remarquant que « l'accélération des modes en gestion, pendant le dernier quart de siècle, s'est accompagnée d'une augmentation phénoménale des revenus des firmes de consultation en gestion ». Or, les pressions inhérentes à leur travail (enjeux, stress, temps) « les inciterait à s'appuyer sur des formules toutes faites et déjà légitimées par le fait qu'elles sont populaires », d'autant qu'ils « font face à des clients qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour réaliser des changements en profondeur, ce qui les amène à proposer des recettes à la mode (tout en n'y croyant pas vraiment non plus) en se disant que ''c'est mieux que rien'' »...Ici encore, on ne peut que regretter le manque criant de moyens investis dans ces nouveaux modes de management et d'organisation portés aux nues.

Les consultants ne sont ainsi que les rouages d'un mécanisme profondément enraciné qui ressemble étrangement à une prophétie auto-réalisatrice : en s'appuyant sur les travaux de Staw et Epstein[364], Giroux souligne ainsi que « les entreprises qui suivent la mode sont évaluées de façon plus positive par les gestionnaires des autres organisations mais aussi par les analystes financiers ». De même, « les dirigeants des entreprises qui suivent la mode reçoivent une meilleure rémunération à court terme, et ce, indépendamment de la performance de l'organisation ».

L'ensemble de ces acteurs qui semblent s'aveugler les uns les autres participeraient ainsi à transformer de potentielles forces innovantes en simples « modes », pour ne pas parler de « machines à fric ». Ils ne font finalement que

---

[361] Nouvelles Formes d'Organisation et du Travail

[362] AJZEN, Michel, DONIS Céline, TASKIN Laurent (2015), « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique », *Gestion 2000*, 2015/3, vol. 32, pp. 125-147.

[363] GIROUX Hélène (2007), « Pourquoi suivons-nous les modes en gestion? », *Gestion*, 2007/4, vol. 32, pp. 10-19.

[364] STAW, B.M., EPSTEIN, L.D. (2000), «What bandwagons bring: Effects on popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay», *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, no 3, pp. 523-556.

reproduire les pratiques uniquement guidées par la rationalité gestionnaire que l'on cherche pourtant à dépasser.

3.3.4 Une approche gestionnaire des variables symboliques :

La persistance de ce changement de type 1 se retrouve bien dans la culture d'entreprise, notion qui fait l'objet d'une forte distorsion dans certaines entreprises comme nous l'avons vu. Ici encore, une variable jusqu'ici ignorée (la dimension symbolique de l'organisation) est intégrée pour être broyée par la logique gestionnaire et se réduire finalement à un « nouvel outil de gestion »[365].

Bernard Floris[366] s'est particulièrement penché sur la genèse de ces formes de communication dites « institutionnelles » qui sont selon lui inédites, non dans le sens où elles cherchent à agir sur les représentations symboliques (ce qui n'est guère novateur), mais parce qu'elles le font au travers de méthodes rationalisées. Une idée que l'on retrouve pleinement chez Stéphane Olivesi[367] évoquant lui aussi une « gestion rationalisée du symbolique ». Loin de la machine froide qu'elle incarnait au XIXème siècle, l'entreprise semble avoir pris la mesure de l'importance des phénomènes symboliques dans l'entreprise, mais pour les appréhender d'une manière rationnelle et stratégique, comme une variable que l'on peut manipuler à son gré.
Tel est le constat qu'opère d'ailleurs Hélène Picard s'appuyant sur les travaux d'Habermas dans sa thèse sur les entreprises libérées pour y opposer l'agir stratégique et instrumental à l'agir communicationnel. Le premier consiste à agir en fonction d'un but précis et mène souvent à manipuler autrui (qui n'est perçu que comme un moyen) pour servir ses intérêts. Le second renvoie à une discussion entre deux ou plusieurs individus dans un but d'intercompréhension: l'objectif est ici pour eux de s'exprimer et de se comprendre les uns les autres pour tenter de s'entendre « sur une situation d'action afin de coordonner consensuellement leurs plans d'action et de là même leur actions »[368]. On retrouve ici en substance la sybernétique morinienne définie comme « art/science de piloter ensemble, où la communication n'est plus un outil de la commande, mais une forme symbiotique complexe d'organisation »[369]. Or, cette type de communication nécessite une

---

[365] SIEVERS, Burkard (1990). « La motivation, un ersatz de significations ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Editions ESKA

[366] FLORIS, Bernard (1996). *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*. Presses Universitaires de Grenoble

[367] OLIVESI, Stéphane (2006). *La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. Presses Universitaires de Grenoble

[368] HABERMAS, Jurgen (1987), *Théorie de l'agir communicationnel, Tome premier : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Fayard.

[369] MORIN, Edgar (1977). *La Méthode I, la nature de la nature*. Éditions du Seuil

certaine « acceptation de vérités différentes conflictuelles »[370] qui semble faire défaut dans les pratiques qu'Hélène Picard a observées, notamment sur le site du Loiret de Poult.

Ces discours marquent donc moins la reconnaissance du symbolique que l'extension du domaine de la gestion, de la rationalisation et de l'instrumentation du « monde vécu » comme dirait Max Weber, témoignant finalement d'une intensification des logiques portées par le taylorisme. Tout comme avec l'ERH, il s'agit finalement de « faire de l'élément humain et de ses affects une ressource gérable »[371], comme en témoigne bien le développement du coaching et du développement personnel.
Ici encore, on se heurte donc à un changement de type 1 où le « cadre » reste immuable et où finalement « plus ça change, plus c'est la même chose ».

Au-delà de leur aspect marketing apparent, ces phénomènes de rationalisation du symbolique et du subjectif interrogent directement la place des chercheurs. Ce phénomène a en effet des racines anciennes et s'est pleinement déployé avec le développement des sciences humaines et sociales. On en retrouve les traces dans la « biopolitique » de Foucault montrant que dès le XVIIIème siècle, en parallèle de la société disciplinaire, de nouvelles techniques de pouvoir se développent marquant l'entrée de la vie dans la politique et dans le domaine des calculs explicites. Avec la biopolitique, on passe donc « d'un art de gouverner à une science politique » revendiquant une véritable « rationalité scientifique » dont l'objet n'est plus le corps des individus mais la « population » considérée comme « une sorte d'objet technico-politique d'une gestion et d'un gouvernement »[372].
Pour maîtriser cette « population », la biopolitique va tout d'abord se nourrir de nouveaux savoirs tels que la statistique notamment démographique - permettant de mieux connaître l'état de cette population - et l'hygiène publique - assurant son maintien et son développement au service de la puissance de l'État. Mais la « population », ce n'est pas seulement « l'espèce humaine » à gérer dans son aspect biologique, c'est aussi ce que Foucault appelle « le public », notion qui renvoie à « la population prise du côté de ses opinions, de ses manières de faire, de ses comportements, de ses habitudes, de ses craintes, de ses préjugés, de ses exigences ». Autant d'aspects que les sciences humaines ont précisément vocation à mieux comprendre et dont le développement a participé à changer cette « biopolitique » en véritable « psychopolitique »[373], dont on peut situer l'émergence en entreprise avec l'ERH.
C'est un véritable bouleversement des mécanismes de pouvoir traditionnels puisque auparavant, le souverain était « celui qui [était] capable de dire non au

---

[370] PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur.* Thèse de sciences de gestion, Paris-Dauphine

[371] BRUNEL, Valérie (2004). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* La Découverte,

[372] FOUCAULT, Michel (2004). *Sécurité, territoire, population, cours au collège de France, 1977-1978*. Gallimard

[373] HELLER, Thomas (2005). « De l'anatomopolitique à la psychopolitique ». *Études de communication*, n°28, pp. 59-75

désir de tout individu »[374]. Désormais, il doit répondre à ce désir en travaillant à accroître le bonheur de sa population. Le bonheur est certes une thématique centrale de la philosophie politique depuis ses débuts. Mais ici, « le bonheur n'est pas seulement un simple effet. Le bonheur des individus est une nécessité pour la survie et le développement de l'État »[375], il n'est plus considéré comme un résultat à atteindre mais un constituant de base, tout comme le bonheur au travail devient une condition du développement de l'entreprise.

3.3.5 Un changement profond est-il réellement possible ?

Mais les structures autogérées, que nous avons présentées pour le moment comme les seules aptes à incarner un potentiel de changement de type 2, parviennent-elles réellement à faire différemment à ce niveau de méta-analyse ? On peut en douter au regard de nos constats et des conclusions que tirent les sociologues de l'autogestion.
Les phénomènes d'auto-exploitation que nous avons pu y observer (directement liés à la culture « missionnaire » de ces organisations) interrogent profondément. Sainsaulieu et *al.* notent ainsi le paradoxe selon lequel « on crée une structure pour échapper à la hiérarchie et au travail taylorien et cependant celui-ci devient central »[376]. Finalement, pour Marty, « ce qui sort, saine et sauve, et même renforcée, des structures collectives, c'est la valeur centrale de travail (…) Tout est ici subordonné au travail »[377].
Mais plus encore comme le révèle Meister, ces pratiques viennent directement nourrir le développement du capital de l'entreprise : « la croyance en la constitution d'une société nouvelle [fait] accepter librement des sacrifices en heures de travail bénévoles, en sous-rémunération et même en écrasement de l'échelle des salaires. En d'autres termes, la mobilisation autogestionnaire a conduit à travers tous ces sacrifices et cette bonne volonté à un accroissement du capital fixe des entreprises »[378].

Ainsi, cette implication totale dans le travail, ce dévouement à l'entreprise idéologiquement motivé sont autant d'armes au service, non pas de l'épanouissement et de l'émancipation des individus, mais du développement capitalistique de l'entreprise. Une situation paradoxale qu'illustre parfaitement l'un des fondateurs de TicOBNL:

---

[374] FOUCAULT, Michel (2004). *Sécurité, territoire, population, cours au collège de France, 1977-1978*. Gallimard

[375] FOUCAULT, Michel (2001). *Dits et Écrits, 1976-1988*. Paris : Gallimard

[376] SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens

[377] MARTY, Marie-Odile (1979). « La stratégie de l'affectif ». *Autrement*, septembre 1979, n°20, pp. 112-121

[378] MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Paris : Les Éditions ouvrières

« On peut considérer que le bénévolat qui a été donné par des membres fondateurs puis les autres gens qui ont collaboré sur les quatre premières années sont une forme de financement absolument extraordinaire et essentielle. Quand je dis qu'on a jamais eu de financement, je mentionne toujours ça parce que pour moi c'est ça le plus gros financement qu'on a eu, si on calcule en terme financier, moi j'ai investi en heures deux ans de ma vie bénévolement là-dedans, si je regarde mon salaire actuel c'est 40000$ par année : ça fait une bonne subvention, puis ça c'est une personne, y'a beaucoup de gens qu'ont donné beaucoup beaucoup de temps comme moi ».
Comment ne pas faire ici un lien avec les phénomènes de mobilisation du symbolique et du subjectif précédemment analysés ? Une différence perdure cependant. Une nouvelle fois, dans les structures autogérées, ces phénomènes sont l'œuvre de forces infra-rationnelles. Ils ne sont pas explicitement recherchés mais les conséquences non voulues d'une dynamique psychosociale qui nous échappe encore grandement. Au contraire, avec les modes managériales, ils s'agit d'une rationalisation consciente poussant la logique gestionnaire à son paroxysme et reconduisant ainsi invariablement le même « cadre ».

Dans tous les cas, les phénomènes à l'œuvre sont donc très complexes et vont se heurter à de nombreuses limites parfois porteuses de dangereuses dérives, et ce quel que soit le « cadre » dans lequel on se place.

3.4 Points de blocage et limites :

En préambule, nous tenons à souligner que ces limites ne sont pas à lire comme des impasses dans le cadre d'un changement à court terme qui pourrait se déployer en 6 mois. Elles sont plutôt à interpréter comme des sources d'enseignement dans le cadre d'une expérimentation sur le long court qui a débuté il y a bien longtemps comme nous l'avons vu avec la généalogie des nouveaux modes de management et d'organisation retracée au premier chapitre.
Pour les besoins de l'analyse nous choisissons de répartir ces limites en 4 niveaux pour les investir une nouvelle fois de l'échelon le plus micro à celui le plus macro.

3.4.1 Au niveau individuel :

Comme nous avons pu le voir au travers des divers cas présentés précédemment, les innovations managériales et organisationnelles implantées dans nos 9 structures engendrent des réactions individuelles très contrastées.

- **Résistances, retraits et départs :**

Pour les uns, le mode de fonctionnement décentralisé et participatif (qu'il soit natif ou non) peut engendrer de la résistance ou une forme de mise en retrait. Des réactions opposées mais qui peuvent aboutir finalement toutes deux au même résultat : le départ volontaire.

Notons toutefois que ces phénomènes « de résistance, d'indifférence ou d'apathie »[379] ne sont pas nouveaux comme en témoignent bien les recherches menées dans les années 80 et 90 sur les cercles de qualité et autres groupes d'expression, notamment ceux de Dominique Martin que nous solliciterons ici pour montrer la continuité d'un phénomène déjà ancien et bien plus complexe qu'il n'y paraît. Soulignons toutefois qu'à l'époque les départs volontaires sont beaucoup moins massifs et que la résistance peut aussi s'exprimer de manière collective dans la droite ligne d'une culture ouvrière et syndicaliste qui semble avoir aujourd'hui totalement disparue au profit d'une logique individualiste.

Ce phénomène se retrouve tout d'abord dans l'une des organisations autogérées étudiées (Coopcom) mais semble surtout saillant dans les deux entreprises libérées que nous avons présentées : certains salariés ne semblent pas parvenir à trouver leur place dans ce mode de fonctionnement. Ne partageant pas le « profil type » attendu, ils rejettent la participation pleine et entière qui leur est demandée et préfèrent se concentrer sur l'acte productif pour lequel ils estiment avoir été embauchés. Une attitude qui leur est rapidement reprochée, créant un climat de tension anxiogène dans les équipes et des situations de souffrance individuelle qui les conduisent soit à l'isolement et au mutisme, soit carrément à s'auto-exclure. Les départs « volontaires » sont ainsi monnaie courante à Poult et Lippi et sont souvent teintés de violence symbolique.
A Poult, ces difficultés individuelles sont aggravées par le manque d'écoute de l'encadrement, qui semble totalement dénier ces tensions collectives et ces souffrances individuelles : ces réactions tranchent en effet avec l'enthousiasme que la « libération » devrait susciter. Les côtés sombres de l'aventure semblent totalement évacués et ceux qui ne jouent pas le jeu sont tout simplement perçus comme des « réfractaires » incapables de s'adapter et donc indésirables.
A Lippi, les réactions que provoquent ces difficultés sont plus nuancées mais aboutissent finalement au même résultat : la plupart des réticents partent d'eux-mêmes, souvent sans faire de vague mais parfois en clamant leur colère ; d'autres témoignent de leurs difficultés et suscitent dans un premier temps de l'empathie puis très rapidement de l'énervement jusqu'à ce qu'on les pousse vers la sortie.
Ils sont parfois tellement nombreux à « partir d'eux-mêmes » (plus de 50 % de l'effectif à Lippi) qu'on peut légitimement se demander si certaines démarches de libération ne cachent pas en réalité des plans sociaux déguisés. Mais il est vrai que ces derniers impactent très négativement l'image de marque de l'entreprise là où une libération déclenche au contraire un buzz médiatique bien plus valorisant.

Face à ces situations déconcertantes, Getz, pourtant professeur en psychologie organisationnelle, nous propose une explication simple pour ne pas dire simpliste : « certains salariés (…) ne sont pas prêts du tout à assumer la responsabilité, ils vont dire ''ce n'est pas notre job, notre job c'est on nous dit ce qu'il faut faire, on le fait et terminé'', est-ce que ça convient à tout le monde ce mode de fonctionnement ? Non, évidemment que non, il y a des gens à qui ça ne convient pas du tout, il y a des gens, comme il y a des ados, qui ne veulent jamais grandir,

[379] MARTIN, Dominique (1994). *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises* . PUF

ils ont 30 ans et ils vont chercher papa pour qu'il donne des sous, ils vont demander à papa ''papa qu'est-ce que je fais'' »[380]
Les salariés ont pourtant plusieurs raisons légitimes de s'opposer à ces modes de fonctionnement réclamant leur autonomie, qu'il convient d'analyser pour approfondir quelque peu le débat et éclairer les côtés sombres de cette participation provoquée.

- Le primat des besoins primaires en temps de crise :

Si effectivement, certains salariés préfèrent un travail sans initiative ni responsabilité est-ce pour autant toujours le signe d'une immaturité comme le sous-entend Getz ? N'est-ce pas ici partir du postulat abusif selon lequel le cinquième étage de la pyramide de Maslow (la réalisation de soi) primerait sur tous les autres ? Ce dernier n'est-il pas un luxe dans un contexte de précarité galopante et d'insécurité généralisée qui semble au contraire encourager beaucoup de salariés à se concentrer avant tout sur la base de la pyramide (les besoins physiologiques et de sécurité) ?
Ce phénomène n'est d'ailleurs pas nouveau : Martin soulignait déjà dans les années 90 qu'avec le chômage « pour beaucoup de salariés, l'expression devient un enjeu secondaire »[381]. Avec en point de mire une analyse qui elle aussi met à mal les considérations simplistes de Getz : « l'examen des comportements de retrait conduit à relativiser l'interprétation fréquemment avancées par l'encadrement en termes d'immaturité. Une certaine frange de salariés refuse de jouer le jeu de l'expression collective, parce qu'elle n'y voit pas un champ pertinent de son action »[382].
Par ailleurs, n'est-ce pas partir de l'idée que l'actualisation de soi est du seul ressort de l'activité professionnelle, alors qu'elle pourrait aussi parfaitement se réaliser par les loisirs, l'implication bénévole dans des associations, le militantisme, etc. ? Le manque d'attrait pour l'autonomie au travail ne signifie pas nécessairement que l'individu rejette en bloc toute prise d'initiative et qu'il est donc immature.

- Un environnement de travail anxiogène :

Il convient également de souligner que les démarches de transformation telles qu'elles sont parfois menées dans les entreprises libérées (mais également holacratiques ou opales comme en témoignent bien Mobil Wood et Pour 3 points) sont souvent brutales : du jour au lendemain, les routines habituelles sont jetées aux orties laissant les salariés évoluer dans un environnement anxiogène car sans repères, tout en étant sommés de poursuivre la production à la même cadence.
Ces transformations abruptes se caractérisent ainsi souvent pas le manque de moyen accordé aux salariés pour s'approprier leur nouveau rôle : manque de temps mais aussi d'information, de formation, d'outils, de budgets, etc. Le tout avec des intentions qui paraissent souvent floues ou qui sont mal expliquées. En ce sens, « l'injonction d'autonomie est souvent associée à l'injonction d'accepter

[380] « Travail, tous bienveillants ? » Envoyé spécial, septembre 2016. https://www.youtube.com/watch?v=SSNWFF8dIxw

[381] MARTIN, Dominique (1994). *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises* . PUF

[382] MARTIN, Dominique (1994). *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises* . PUF

l'incertitude et de la transformer en norme »[383] avec des effets étonnants : « l'autonomie accrue des employés atteint un niveau tel que ceux-ci deviennent demandeurs de règles et d'objectifs clairs, car ils permettraient de se protéger d'une incertitude radicale sur les résultats. Avant, dans un univers traditionnel, les marges de liberté individuelle étaient précieuses et sources de pouvoir. Maintenant, dans un monde du travail radicalement ouvert, libre et incertain, elles deviennent curieusement pesantes, sources de contraintes et de pressions psychologiques fortes »[384]. Un phénomène que Berrebi-Hoffmann associe directement à l'environnement VICA : « trop d'incertitude n'est plus synonyme de liberté dans un monde qui n'a pas la stabilité des bureaucraties. Dans un environnement plus incertain, instable, dérégulé, la ressource rare devient la capacité à réduire l'incertitude, à structurer les espaces de choix et d'action ». Ainsi, comme le note Zarifian[385] : « la sortie des repères de la période précédente de la condition salariale est difficile. Elle peut entraîner, paradoxalement, bien des nostalgies concernant la société disciplinaire » amenant les salariés à demander un retour de la hiérarchie, comme en témoignent les salariés de MobilWood soulagés de retrouver la figure traditionnelle du manager.

- <u>Un manque d'accompagnement criant :</u>

Ce manque criant d'accompagnement semble reposer sur l'idée simpliste selon laquelle il suffirait de décréter l'autonomie pour qu'elle advienne. Et si nombre d'entreprises mettent en place des instances dédiées à l'auto-organisation des équipes, très peu proposent un accompagnement pour que chacun puisse participer de manière constructive au débat collectif sur le travail bien fait. Comme s'il suffisait de mettre des gens dans une salle de réunion une heure par semaine pour que la magie opère.
Or, nous l'avons bien vu avec les organisations autogérées : les orateurs qui maîtrisent la joute verbale sont largement favorisés dans ces instances, au détriment des personnes plus timides, complexées et discrètes. Une limite déjà soulignée par nombre d'auteurs, tel Lepage pour qui « l'Assemblée Générale n'est une procédure ''égalitaire'' que de façon formelle (…) Les individus qui y participent ne sont pas égaux devant la parole, la facilité d'expression, l'art d'animer et de contrôler une réunion, et aussi la possibilité d'accéder aux informations-clés. Les différences de nature psychologique (en dehors de tout problème de formation) font que tout le monde n'a pas les mêmes facilités de communication. Il faut s'attendre à ce que certains individus pèsent plus lourds que d'autres »[386]. Ainsi, pour Sainsaulieu et *al.*, les organisations autogérées montrent bien que « même si physiquement il y a accès possible aux lieux du pouvoir, en réalité le pouvoir

---

[383] PALMADE, Jacqueline (dir.) (2003). *L'incertitude comme norme*. PUF

[384] BERREBI-HOFFMANN, Isabelle (2005). « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs ? » (2005). In CABIN, Philippe et CHOC, Bruno (coord.). *Les organisations, état des savoirs*. Éditions Sciences Humaines

[385] ZARIFIAN, Philippe (2006). « Travail, modulation et puissance d'action ». In BOUZON, Arlette. *La communication organisationnelle en débat, champs, concepts, perspectives*. L'Harmattan

[386] LEPAGE, Henri (1978). *Autogestion et capitalisme, réponses à l'anti-économie*. Édition Masson

reste inchangé »[387]. De même, pour Bourdet : « ce n'est pas parce qu'on fait partie d'un groupe autogéré ou d'un conseil ouvrier que les superstructures de la personnalité sont ipso facto changées, qu'il n'y a plus de timides ni de maladroits. (…) On voit bien que le système des conseils, en tant que tel, n'est pas une panacée et même qu'il ne résout, dans l'état actuel de la société, aucun problème capital »[388]. Mettre en place des instances de concertation et de délibération collective part certes d'une intention louable mais qui est loin d'être suffisante pour assurer une réelle participation de tous. Ils ne résolvent en rien les inégalités culturelles et psychosociologiques des membres qui se cristallisent notamment dans les échanges verbaux.

- <u>L'incapacité à changer de posture :</u>

Ainsi, comme nous l'avons bien avec Pour 3 Points, la transformation organisationnelle (en elle-même anxiogène) se double d'une transformation personnelle exigeante : d'exécutant, le salarié est sommé de devenir un décisionnaire du quotidien, impliqué et proactif. Nombre d'entreprises butent sur l'incapacité des acteurs à changer de posture professionnelle. Mais là encore, l'immaturité qui leur est abusivement attribuée est loin d'expliquer l'attitude réfractaire de certains. Nombreux sont ceux qui doutent de leurs capacités à le faire et ne souhaitent pas supporter l'angoisse qu'impliquent les prises de décisions, d'autant plus quand on ne leur donne pas le droit à l'erreur. Cette forme d'autonomie ne peut être bien vécue quand elle s'apparente à une « autonomie à risques »[389]. Comme le soulignait Simone Weil déjà en 1951 : « s'il fallait à la fois subir la subordination de l'esclave et courir les dangers de l'homme libre, ce serait trop »[390].

Cette difficulté à changer de posture professionnelle est particulièrement patente dans le domaine de la gestion pour les entreprises les plus audacieuses qui poussent la participation jusqu'à ce domaine. Comme nous l'avons vu avec les organisations autogérées, la gestion reste souvent la prérogatives des quelques personnes qui ont déjà des compétences et surtout de l'appétence pour ce sujet. C'est en effet un domaine exigeant nécessitant une formation assez lourde qui ne peut se satisfaire d'un apprentissage sur le tas. Du côté d'Agile Corp, la Coopérative de Travailleurs Actionnaires n'est pas non plus parvenue à faire advenir une culture de partenaire financier chez les travailleurs comme le dirigeant le souhaitait. Ces dispositifs d'actionnariat salarié sont d'ailleurs souvent perçus par les travailleurs comme un avantage financier bien plus que comme un véritable levier pour influencer les décisions stratégiques de l'entreprise.

---

[387] SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens

[388] BOURDET, Yvon (1970). *La délivrance de Prométhée, pour une théorie politique de l'autogestion*. Éditions Anthropos

[389] PALMADE, Jacqueline (dir.) (2003). *L'incertitude comme norme*. PUF

[390] WEIL, Simone. (1951). *La condition ouvrière*. Gallimard.

- L'absence de contreparties :

Enfin, certaines résistances peuvent également s'expliquer par le refus d'assumer cette charge de travail supplémentaire et cette charge cognitive excessive sans aucune contrepartie. Un phénomène qui a une nouvelle fois déjà été souligné par Martin dans les années 90 : « la contradiction majeure des politiques de participation manipulatoire réside dans l'illusion que l'on peut durablement mobiliser les salariés comme acteurs sans leur offrir de contreparties »[391].
En effet, l'élargissement tout comme l'enrichissement des tâches s'accompagnent rarement d'une augmentation de salaire, alors même que les salariés récupèrent les tâches de certains cadres qui sont amenés eux aussi à déserter l'entreprise comme nous le verrons juste après. Cet aspect éclaire concrètement le mécanisme sur lequel repose les opérations de *down sizing* qui se cachent parfois derrière les démarches de libération[392] : il s'agit parfois tout simplement de supprimer l'encadrement intermédiaire en déléguant une partie de leurs tâches à des opérationnels multi-tâches et pluri-casquettes qui doivent désormais les réaliser à titre bénévole, pour dégraisser la masse salariale dans un pur objectif de rentabilité à court terme. Encore un bel exemple de changement de type 1…Ce phénomène n'est d'ailleurs pas nouveau : Martin constatait déjà en 1994 « la coexistence de politiques participatives avec des politiques de suppression d'emploi » : « l'engagement participatif peut se retourner contre l'individu : ainsi le dégagement de gains de productivité qui peuvent, à terme, menacer l'emploi (…) En ce sens, beaucoup de politiques dites de modernisation ne servent qu'à mobiliser les salariés pour les faire travailler davantage, sans aucune garantie de la sécurité ou de la progression de la carrière »[393].
Les salariés ne sont cependant pas dupes et certains perçoivent largement les pratiques manipulatoires qui se cachent derrière les discours enchanteurs. Certains vont même jusqu'à les soupçonner alors même qu'ils peuvent être face à des discours authentiques, témoignant du caractère conflictuel teintés de méfiance réciproque qui caractérise encore les relations entre salariés et dirigeants. En la matière, nous ne pouvons que reprendre les constats déjà effectués par Martin soulignant qu'à ce niveau « les rôles ne sont pas transformés, ils sont même renforcés »[394].

- Le rejet des pratiques perçues comme manipulatoires :

Au-delà du risque de compression de personnel, certains perçoivent une forme de manipulation plus large et insidieuse qui consiste à les faire participer à leur propre aliénation, ce que les autogestionnaires confirment d'ailleurs bien malgré eux !

---

[391] MARTIN, Dominique (1994). *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises* . PUF

[392] Voir à cet égard l'exemple d'Auchan relaté dans « Travail, tous bienveillants ? » Envoyé spécial, septembre 2016. https://www.youtube.com/watch?v=SSNWFF8dIxw

[393] MARTIN, Dominique (1994). *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises* . PUF

[394] MARTIN, Dominique (1994). *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises* . PUF

La participation donne tout d'abord l'impression d'être prise en considération, permettant de faire jouer à plein régime l'effet Hawthorne de Mayo. Ce que soulignent parfaitement les travaux de Weidmann et *al.* : « les réponses à nos questions se sont avérées similaires, quels que soient l'âge, le métier ou l'entreprise d'appartenance des personnes interrogées. Sur le plan des avantages, l'autonomie au travail donne aux employés le sentiment selon lequel l'organisation leur fait confiance et les responsabilise, ce qui est valorisant et gratifiant pour eux. En conséquence, les gens sont plus engagés dans leur travail »[395].
Plus encore, comme l'ont bien montré les travaux de Lewin, cette stratégie permet de contrer la résistance au changement en modifiant les normes sociales du groupe par la participation active de ses membres à une discussion collective. Cette participation provoquée peut ainsi se lire comme une pratique manipulatrice qui vise une transformation dans le comportement et plus encore dans la personnalité des travailleurs, sans jamais que la structure réelle du pouvoir ne soit vraiment remise en cause comme nous l'avons déjà largement souligné. Ici encore, les situations vécues font pleinement échos à celles observées par Martin: « les politiques participatives visent, ainsi, au-delà de l'objectif affiché de concertation à mieux sélectionner les exécutants, à tester les capacités d'animation de l'encadrement, à accroître l'adhésion au faisant intérioriser des normes de coopération et de responsabilité individuelle »[396]. La seule alternative semble être le retrait : « à la manipulation, les acteurs de base opposent ainsi le contre-pouvoir de la force d'inertie »[397].

- <u>Un phénomène qui s'étend aux cadres :</u>

Mais les opérationnels sont loin d'être les seuls « réfractaires » : les cadres supérieurs et intermédiaires semblent en effet être bien plus nombreux à s'opposer à la libération de leur entreprise. 2/3 des encadrants ont préféré quitté le site de Montauban de Poult et 80 % des cadres sont partis de Lippi…Et c'est une différence de taille avec les expérimentations étudiées par Martin où certains encadrants étaient certes réticents mais pas au point de démissionner.
On perçoit ici en substance la profonde transformation qu'appellent les nouveaux modes de management et d'organisation apparues avec le XIXème siècle : elles impliquent en effet un bouleversement bien plus profond que les modes précédentes du rôle des cadres, notamment pour les managers. Et tout comme la flânerie ouvrière identifiée en son temps par Taylor, leur résistance n'est pas seulement naturelle, elle est rationnelle car leur place dans l'entreprise est réellement menacée. D'autant que, tout comme les opérationnels, ils sont peu accompagnés dans ce processus pourtant traumatisant pour eux. Il leur est simplement demandé de se trouver un rôle plus utile, souvent sans plus de précision sur ce dernier, parfois même on les enjoint à revenir à des tâches

[395] WEIDMANN Jean, KONISHI Mario, GONIN François *et al.*, « Holacratie la force de l'autonomie », *Gestion*, 2019/3, vol. 44,p p. 34-40

[396] MARTIN, Dominique (1994). *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises* . PUF

[397] MARTIN, Dominique (1989). « L'expression des salariés en France : examen de quelques interprétations théoriques ». In Martin, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

opérationnelles. Soulignons également qu'ils sont totalement mis de côté dans le processus de transformation, autant lors de la décision (qui relève du ou des dirigeants) que de l'implémentation (souvent mise en œuvre par des consultants extérieurs).
Ici encore, il semble donc plus que simpliste d'interpréter leur réaction comme le fruit de l'immaturité ou de conservatisme.

- Les méfaits d'une communication interne tronquée :

Qu'ils soient cadres ou opérationnels, ceux qui ne parviennent pas à trouver leur place dans ce modèle en sont tout simplement exclus. La pression à participer et à modifier sa posture professionnelle se double d'une injonction contraignante qu'il est difficile de combattre dans les entreprises libérées : comment être contre une « libération » ? Toute forme de critique devient difficile et quand elle s'exprime elle est rapidement cataloguée comme une tendance conservatrice archaïque ou comme une inaptitude à être autonome.
Comme le conclut Hélène Picard, ces phénomènes témoignent des difficultés du management « libérateur » à tolérer des discours différents de celui attendu, notamment les critiques et les vécus difficiles, qu'ils émanent des cadres ou des salariés. La libération doit forcément se vivre de manière enthousiasmante ! La parole est donc libérée mais refusée dès qu'elle exprime des critiques. Avec des conséquences néfastes pour le salarié en difficulté, qui se sent totalement dénié et abandonné au point de préférer partir.
Pour mieux comprendre ce phénomène, on peut ici solliciter les travaux d'Eric Fay[398] qui lui aussi dénonce les méfaits d'une communication interne où la parole de l'autre est sollicitée sans réelle « portée intersubjective », sans réelle ouverture à l'autre et à la différence, où « la parole est en même temps donnée et refusée », générant une profonde souffrance. Pour cet auteur, « si l'on n'y prend pas garde, la dérision, une certaine façon de faire circuler l'information, de communiquer sans réelle portée intersubjective, peut faire suite à l'interdit de la parole qu'avait consacré le taylorisme »…encore une fois : plus ça change, plus c'est la même chose.
Et ici encore, les salariés ne sont pas dupes mais ne semblent disposer que de deux solutions qui sont loin d'être sans conséquence pour l'entreprise :

- s'enfermer dans le mutisme et alimenter le rang des « désengagés de l'intérieur », ce qui ne peut à terme « rester sans effet sur la performance et le dynamisme des organisations »[399] ;
- s'auto-exclure pour chercher ailleurs des conditions de travail plus respectueuses de leur sensibilité, alimentant ici un turn over qui « peut être significatif au moment de la transformation »[400] (un effet parfois non anticipé mais qui peut aussi être recherché dans le cadre d'un plan social déguisé).

---

[398] FAY, Eric (2004). *Information, parole et délibération ; l'entreprise et la question de l'homme*. Les Presses de l'Université de Laval

[399] GHIULAMILA, Juliette (2008). « Des salariés désengagés de l'intérieur ». *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, septembre-octobre-novembre 2008, no 12, pp. 48-49

[400] WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p 20.

- Le surinvestissement :

Si les phénomènes de retrait aboutissant à des départs volontaires peuvent être parfois massifs, pour autant, tous les salariés ne sont pas à ranger dans la catégorie des « réfractaires ». Au contraire, une large frange semble plonger avec enthousiasme dans l'aventure, mais avec ici encore des effets étonnants qui en deviennent vite inquiétants.
En effet, l'un des points communs aux nouveaux modes de management et d'organisation et d'élargir et d'enrichir le travail des salariés désormais encouragés à prendre des décisions dans le cadre de leur activité quotidienne mais également en participant activement à des instances collectives et parfois à des activités transverses. Elles induisent donc toutes une intensification de la charge de travail mais également de la charge cognitive, souvent sans contrepartie comme nous l'avons déjà souligné. Un phénomène déjà souligné par Martin avec le management participatif : « l'acte de travail se transforme : (…) il implique que le salarié fasse plus et mieux que d'être présent sur son poste de travail et de faire consciencieusement sa tâche, sans s'occuper du reste »[401].

Une spécificité qui va entraîner une forme de surinvestissement épuisante pour ceux qui acceptent de « jouer le jeu », comme nous l'avons bien vu avec les organisations autogérées. La dimension « missionnaire » de ces organisations aggravent encore ce phénomène de surinvestissement qui est ici idéologiquement motivé. Cette dimension idéologique favorisant une forme de soumission « librement consentie »[402] . Ce n'est cependant pas nécessaire dans les entreprises où la pression hiérarchique reste forte comme à Poult, ce dont témoigne bien ce salarié que nous avons cité : « *si on ne participe pas à tous les groupes de discussion on passe pour les méchants* ». Mais comme il le souligne bien : « *ça fait trop de choses, ce n'est pas possible* ». Les instances ce sont en effet multipliées dans cette entreprise, au risque d'épuiser ceux qui souhaitent s'investir activement dans le processus de libération : réunions SPAC, réunions de famille produits, comité de recrutement, groupe projet d'entreprise, commission investissement, réunions et formations de la Poult Academy, etc. On retrouve également, mais dans une moindre mesure, un phénomène de surcharge cognitive à Lippi à travers les sollicitations d'avis.
Cette catégorie des « surinvestis » semblent accepter l'absence de contreparties données en échange de ce surtravail comme une forme de compromis social acceptable : plus de travail sans augmentation certes, mais en échange de moins de contrôle et d'abêtissement[403]. Il semble cependant qu'à Poult, une autre dynamique soit également à l'œuvre. Les nouveaux encadrants sont en effet ici recrutés sur la base de leur adéquation au projet de libération, les « surinvestis » finissent donc pas occuper une place prépondérante par rapport aux autres. On retrouve ici encore un phénomène déjà décrit par Martin il y a 30 ans : « les

[401] MARTIN, Dominique (1994). *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises* . PUF

[402] JOULE, Robert-Vincent, BEAUVOIS, Jean-Léon (1998). *La soumission librement consentie*. PUF

[403] WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p 20.

acteurs les plus autonomes, les plus culturellement aptes au changement saisiraient l'occasion des réunions d'expression pour renforcer leur pouvoir dans l'organisation »[404].
Dans tous les cas, quelle que soit la contrepartie recherchée, ces « surinvestis » peuvent vite accuser une fatigue importante lorsque la surcharge de travail demandée est mal mesurée.

Les salariés, qu'ils soient managers ou opérationnels, semblent ainsi enfermés dans un choix binaire face aux nouveaux modes de management et d'organisation :

- soit on est pour et on doit répondre avec enthousiasme aux incitations à se surinvestir volontairement ;
- soit on est contre et il est préférable de se taire et de subir voire de partir.

Les réactions individuelles se bipolarisent ainsi sous deux formes très contrastées : « le repli sur soi [ou] l'activisme forcené »[405]. Mais ces deux cas de figure entretiennent cependant un point commun qui appelle à la vigilance lorsqu'on aspire à un modèle durable: la montée des risques psycho-sociaux.

- <u>La montée des risques psycho-sociaux :</u>

Que la transformation soit accueillie avec réticence ou avec enthousiasme, elle prend dans tous les cas des allures parfois inquiétantes au niveau individuel : incompréhensions, frustrations, anxiété, stress, surcharge cognitive, sentiment d'isolement, désarroi émotionnel...Une palette d'émotions destructrices que nous avons pu relever dans nombre d'entreprises et qui a conduit le CHSCT du site du Loiret de Poult à lancer une alerte formelle.

Mais ces risques psycho-sociaux n'ont pas qu'une dimension individuelle. Ils peuvent en effet être aggravés par la déstabilisation des collectifs de travail, qui offraient auparavant une zone de repli et parfois même une forme de soutien et de reconnaissance qui faisait défaut à la hiérarchie, et qui sont au contraire désormais menacés par la multiplication des conflits interpersonnels. Comme le souligne Chabanet et *al.* : « l'assouplissement des règles hiérarchiques et l'émancipation des agents multiplient en effet les risques de conflits, alors même que les procédures de commandements et de contrôle s'effacent »[406].
Dans de nombreuses structures en effet, une ligne de fracture se dessine progressivement entre les « retraitistes » et les « surinvestis », particulièrement visible dans les structures autogérées, à AgileCorp et à Poult (à Lippi, les « retraitistes » semblent avoir tous finis par désertés). Ces divergences d'attitude s'accompagnent rapidement de méfiance mutuelle, de distance et de médisances

---

[404] MARTIN, Dominique (1989). « L'expression des salariés en France : examen de quelques interprétations théoriques ». In Martin, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

[405] DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Éditions du Seuil

[406] CHABANET Didier, COLLE Rodolphe, CORBETT-ETCHEVERS Isabelle *et al.*, « Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement », *Question(s) de management*, 2017/4, no 19, pp. 55-65.

réciproques qui peuvent alimenter la souffrance émotionnelle individuelle, d'un côté comme de l'autre.
Comme le soulignait déjà Danièle et Robert Linhart en 1989 : « loin d'être fédérative, la dynamique même du changement de la situation de travail divise et oppose »[407].

Ces conflits entre clans interrogent directement la dialogique entre unité et diversité que la pensée complexe nous enjoint à adopter mais qui semble au final bien difficile à concrétiser. Elle serait même impossible dans les organisations missionnaires qui se caractérisent précisément par une tension insoluble entre unité et diversité selon Pichault et Nizet soulignant leurs difficultés à « concilier, d'une part, la poursuite d'un projet commun et, d'autre part, l'engagement libre et volontaire de leurs membres »[408]. Une tension qui peut conduire à de dangereuses « situations de déséquilibre : tantôt, en effet, le projet collectif peut l'emporter au détriment des engagements individuels, ce qui se manifeste notamment par des pressions dans le sens de la cohésion et de l'intégration, tantôt la multiplicité des engagements des individus et des groupes qui constituent l'organisation prend le pas sur les références communes et l'organisation est traversée par des dissensions qui peuvent conduire à des scissions, à l'éclatement ». Ces organisations semblent ainsi vouées à naviguer inlassablement entre homogénéité normative et hétérogénéité conflictuelle : dans les deux cas, la diversité des profils et des modes de pensées semble très difficile à intégrer de manière harmonieuse. C'est pourtant l'un des enjeux clés de l'intelligence collective[409] comme nous le verrons.
Cette difficulté à concilier unité et diversité se retrouve d'ailleurs au niveau plus macro des organisations étendues embryonnaires expérimentées tant à TicOBNL, AgileCorp qu'à Mobil Wood.

3.4.2 Au niveau organisationnel :

Les limites que rencontrent les nouveaux modes de management et d'organisation ne s'arrêtent cependant pas au niveau individuel. Les facteurs organisationnels sont également nombreux à faire obstacle à ces innovations et sont autant de points de blocage à leur déploiement et à leur pérennisation.

- <u>La taille de l'organisation :</u>

Comme nous l'avons vu avec les organisations autogérées, l'expérimentation d'extrême décentralisation à laquelle se livrent ces structures se heurte vite à des problèmes de taille. Elles nous révèlent ainsi concrètement comment la taille du groupe influence directement les possibilités techniques d'une organisation participative. Au-delà de 10 personnes les réunions s'allongent au point de devenir « indigestes » et le processus de prises de décisions devient lourd. Les frustrations

[407] LINHART, Danièle, LINHART, Robert (1989). « Entreprises françaises : les dangers du participatif ou l'autre taylorisme ». In Martin, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

[408] PICHAULT, François, NIZET, Jean. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2nd ed.). Points Economie.

[409] SUROWIECKI, James (2008). *La sagesse des foules*. JC Lattès.

engendrées encouragent à scinder les instances décisionnelles par métiers (les « comités) et thématiques transversales (« les commissions ») cherchant à conserver une participation paritaire mais qui finissent par s'accumuler et par poser des problèmes de coordination au fur et à mesure que le structure grandit. Au-delà d'une vingtaine de membres, la structure organisationnelle devient de plus en complexe à comprendre et lourde à gérer avec un fort risque de bureaucratisation comme le montre bien l'évolution du design organisationnel de TicOBNL (voir figures 39, 40 et 41).
Certains auteurs ont tenté de déterminer plus précisément cette taille critique au-delà de laquelle la mise en pratique de l'autogestion devient laborieuse, et confirment largement nos constats :
Mothé[410], s'appuyant sur les travaux des psychosociologues, fixe la limite à une vingtaine de personnes. Passé ce seuil, les communications entre tous les participants deviennent « mathématiquement impossibles », les prises de décisions sont de moins en moins collégiales et efficaces « conduisant souvent les autogestionnaires à rejeter le principe de fonctionnement ». De même pour Outrequin et *al*.[411] qui fixent la barrière à « 15-20 salariés. Au-delà de ce palier, une nouvelle organisation du travail s'impose, distanciant davantage la direction des différentes tâches d'exécution ». Meister[412], s'appuyant quant à lui sur les travaux issus de la sociométrie, est encore plus drastique puisqu'il fixe la limite à douze.

La trajectoire d'AgileCorp confirme elle aussi ces estimations : passé les 20 membres, le dirigeant a été contraint de structurer l'organisation en « communautés » auxquelles se sont vite ajoutées des « équipes » puis des « divisions » dans une logique non plus paritaire mais hiérarchique, signant la fin de l'expérimentation organisationnelle.

Grossir engendrerait donc nécessairement la bureaucratisation ou la hiérarchisation de la structure.
Notons toutefois ici qu'en France, les structures de moins de dix salariés (nommées TPE pour Très Petites Entreprises) représentent 96,6 % du total des entreprises[413]. Il en est de même dans d'autres régions du monde, comme au Québec où les TPE (qui regroupent ici moins de 5 employés) représentent 73,7% des employeurs[414].

Cette limite de taille pose toutefois question dans les structures ayant déjà dépassé depuis longtemps les 20 membres, comme c'est le cas pour les 4 autres structures qui composent notre panel. Leur cas est particulier puisque l'organisation décentralisée n'y est pas native mais le fruit d'une transformation décidée en haut lieu.

---

[410] MOTHE, Daniel (1980). *L'autogestion goutte à goutte*. Le centurion

[411] OUTREQUIN, Philippe, POTIER Anne, SAUVAGE, Patrice (1986). *Les entreprises alternatives*. Syros

[412] MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Les Éditions ouvrières

[413] Source : Institut National de la Statistique et des Études Économiques (2014)

[414] Institut de la statistique du Québec et Ministère du commerce et de l'industrie du Québec (1999). Les PME au Québec, état de la situation, édition 1999.

Comme nous l'avons vu, les entreprises libérées choisissent généralement de reconfigurer leur design organisationnel par équipes autonomes de travail. Effectivement, c'est la voie suivie dans la plupart des autres structures étudiées (« unités autonomes de production » à Poult, « cercles » à Mobil Wood, « cellules » à Pour 3 Points). Ces équipes restent cependant enchâssées dans un modèle organisationnel hiérarchique où un niveau supérieur (dirigeants, super-cercle) vient cadrer leur autonomie, aboutissant finalement à un changement de type 1.

Les « organisations étendues » semblent représenter une piste plus prometteuse pour concilier innovation organisationnelle et grande taille. Si la plupart des organisations étendues répertoriées par Rorive reconduisent la logique hiérarchique autour d'une « firme-pivot » centralisatrice induisant des relations inégalitaires, le réseau confédéré (voir figure 34) présente en revanche une configuration intéressante à investir. Il se heurte cependant lui aussi à divers obstacles comme le montre bien les embryons d'organisation étendue expérimentées par Tic OBNL, AgileCorp ou Mobil Wood. Comme évoqué précédemment il leur est difficile de concilier l'unité du réseau, garant de sa raison d'être et de sa cohésion, et le respect de la diversité de chacun qu'implique une logique émergente *bottom-up*. La question des relations qu'entretiennent les entités, oscillant entre autonomie et interdépendance, pose particulièrement problème.

Les travaux de Gulati et *al.* ouvrent cependant des perspectives en plaçant dans les méta-organisations les plus décentralisées les « communautés ouvertes » telles Wikipédia et celles du logiciels libres (voir figure 37). Ces espoirs reposant sur la capacité des NTIC à transcender les obstacles physiques tels que la taille des structures nous semblent cependant peu fondés au regard des statistiques et de nos propres travaux.
Les entreprises du logiciel libre se révèlent en effet très limitées en taille elles aussi :

Figure 61 : Répartition des entreprises du logiciel libre par nombre de salariés. Source : CNLL (Conseil National du Logiciel Libre) (2010). Cartographie des entreprises du logiciel libre du CNLL. En ligne sur http://www.pilotsystems.net/actus/cnll-carto-07.pdf

Quant au projet encyclopédique Wikipédia, il rassemble un nombre bien plus élevé de membres mais une étude menée sur la communauté francophone lors de nos travaux de doctorat nous a largement révélé les phénomènes de hiérarchisation puis de bureaucratisation qu'elle avait connu à partir de 2003 (date à laquelle

l'encyclopédie commence à faire parler d'elle et attire un nombre conséquent de nouveaux contributeurs)[415].

- La dégénérescence des innovations organisationnelles :

Si la taille est un premier obstacle à la pérennité des innovations managériales et organisationnelles les obligeant à revenir à des formes hiérarchiques et bureaucratiques passé un certain seuil, le temps pose lui aussi problème. Comme nous l'avons vu avec les travaux de Meister, inéluctablement les structures autogérées semblent vouées à dégénérer en passant par 4 stades successifs qui les mènent ici encore vers la hiérarchisation et la bureaucratisation : à l'enthousiasme (1) succède inexorablement la consolidation économique (2) qui nécessite de passer outre certains principes égalitaires bientôt mis à mal par le renoncement définitif aux idéaux d'origine (3) pour finalement aboutir à une organisation pyramidale où les décision stratégiques ne sont plus prises que par quelques personnes devenues de vrais administrateurs en chef (4).

Mais ce mouvement dégénératif ne semble pas être une spécificité des organisations autogérées et se retrouvent dans quasiment toutes les structures que nous avons étudiées, à l'exception de Pour 3 Points dont l'expérimentation est encore trop jeune pour avoir dégénéré. A la différence que cette dégénérescence est ici bien plus souvent choisie que subie.

- Ce phénomène a d'ailleurs été identifié bien avant nous au travers du phénomène « d'essoufflement »[416] qui a caractérisé les cercles de qualité et les groupes d'expression directe. Françoise Chevalier[417] identifie ici encore 4 phases successives par lesquels passent ces dispositifs, qui durent chacune de 1 an 1/2 à 2 ans :
- le démarrage « plein d'espoirs » dans quelques équipes ;
- le développement « enthousiaste » visant à généraliser les cercles d'expression, malgré « l'attitude réservée ou critique d'une grande partie de l'encadrement » ;
- l'essoufflement suite à la lassitude et au désintérêt des acteurs (en attente de *success stories* pour les uns et de contreparties tangibles pour les autres, qui dans les deux cas se font attendre), mais également à diverses péripéties (difficulté à implanter le dispositif dans les bureaux, résolution de

[415] CANIVENC, Suzy (2012). « Mythe technophile et utopie autogestionnaire : Le prévisible déclin de Wikipédia ». In BAUTIER, Roger, DO-NASCIMENTO, José, *Les technologies numériques comme miroir de la société*, L'Harmattan, pp. 299-312 ; CANIVENC, Suzy (2010). « Le web 2.0 et l'idéal d'auto-organisation : l'exemple de la Wikipédia francophone ». In PROULX, Serge, MILLERAND, Florence. *Web social, mutation de la communication*. Presses de l'Université du Québec, pp. 65-77

[416] GAUTRAT-MOTHE, Jacques (1989). « Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire ». In Martin, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

[417] CHEVALIER, Françoise (1989). « Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel ». In Martin, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

problèmes entravée par le manque de transparence et les limites à l'autonomie accordée) ;

- La dernière phase peut prendre 3 chemins: la disparition pure et simple, le déclin progressif ou l'« intégration » de la démarche à l'ensemble de l'entreprise via la qualité totale (qui ne se limite plus aux opérationnels). Finalement, seule cette dernière option permet à ces expérimentations de se maintenir au-delà de quelques années.

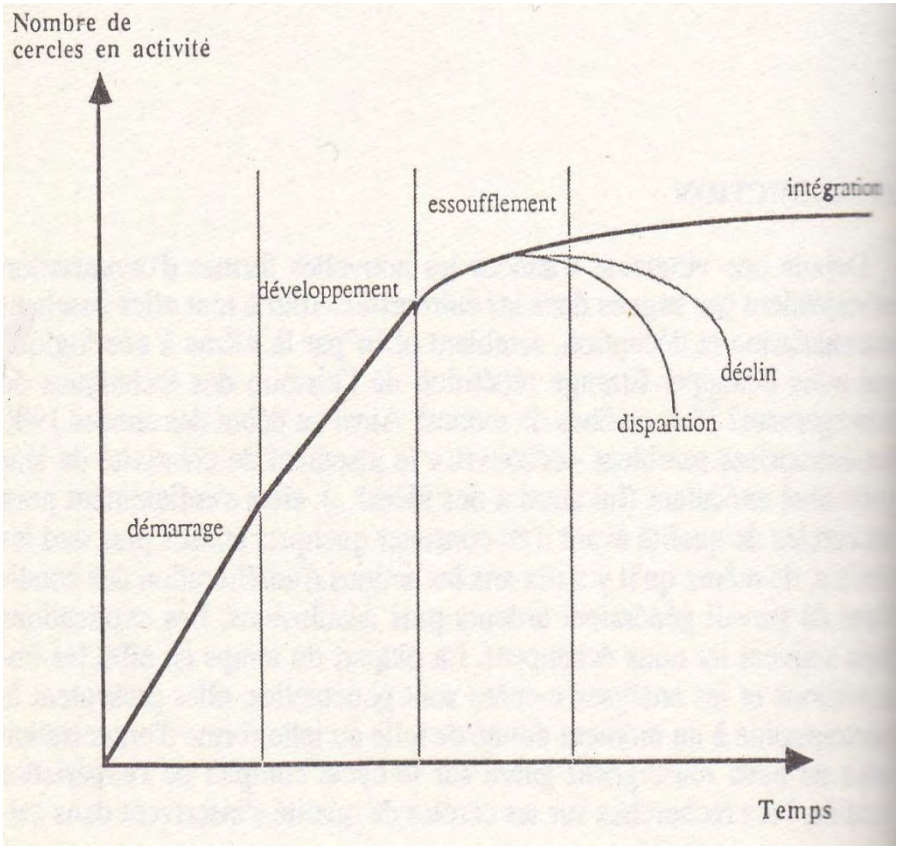

Figure 62 : Cycle de vie des cercles de qualité. Source : CHEVALIER, Françoise (1989). « Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel ». In Martin, Dominique (dir.). Participation et changement social dans l'entreprise. L'Harmattan.

On semble une nouvelle fois faire face à une loi sociologique contraignante impossible à éviter. Que cette dégénérescence soit voulue ou subie, l'expérimentation organisationnelle dérive toujours vers la même trajectoire nous ramenant inéluctablement aux formes organisationnelles traditionnelles que l'on cherche pourtant à dépasser du fait de l'inadaptation des pratiques hiérarchiques et bureaucratiques à l'environnement social, économique, technologique et épistémologique qui est aujourd'hui le nôtre.

Ces constats pessimistes doivent cependant être nuancés. Ce phénomène dégénératif pourrait ne pas être spécifique aux seules innovations organisationnelles mais en réalité à toutes les entreprises (qu'elles soient innovantes ou non). C'est en effet le même processus que l'on retrouve à l'œuvre dans le « cycle de vie organisationnel » évoqué par Pichault et Nizet, qui lui aussi passe par 4 stades qui ne sont pas sans faire écho à ceux identifiés par Meister ou Chevalier : « les stades de la naissance (start-up), du développement (growth),

de la maturité et du déclin organisationnel »[418]. Ce principe du « cycle de vie organisationnel » semble avoir été en premier théorisé par Kimberly et Miles[419] en 1980. Ces auteurs ne distinguent que 3 phases mais qui aboutissent finalement toujours au même résultat : création, transformation et déclin. L'originalité de leur ouvrage est de proposer une approche longitudinale de l'entreprise qui ne s'arrête pas à une photographie statique prise à un moment T, comme c'est souvent le cas dans les enquêtes de terrain. Et en adoptant une approche processuelle, force est de constater que toute structure organisationnelle semblé vouée au déclin, qu'elle soit traditionnelle ou innovante, centralisée ou décentralisée…On retrouve finalement ici les leçons de la thermodynamique qui nous enseignent que tout système tend vers l'entropie par dissipation d'énergie.

Comme nous l'avons vu, des pistes de régénérescence existent cependant, qui émergent justement lorsqu'on adopte une approche processuelle et non plus statistique des organisations. Elles posent cependant des défis épistémologiques de taille comme nous le verrons dans un dernier paragraphe.

- <u>Tension entre temps productif et temps délibératif :</u>

Mais le déploiement des innovations organisationnelles et managériales pose également problème au niveau plus trivial de l'organisation quotidienne de l'activité.
Comme nous l'avons vu, l'une des récurrences de nos 9 terrains est d'accompagner ce déploiement par la mise en place d'instances de délibération qui nécessitent de prendre du temps et donc nécessairement d'amputer une partie de celui qui est consacré à l'activité de travail en elle-même. Un constat également effectué par Bonnefond sur les UET (Unités Élémentaires de Travail, application des équipes semi-autonomes dans les usines Renault) : « la question du dialogue sur le travail et du temps à y consacrer entre directement en conflit avec la productivité formelle »[420].

En autogestion, cette forme d'organisation étant native, les salariés s'y plient tout en étant de plus en plus critiques envers les réunions longues et indigestes qu'elle implique. Mais dans les structures qui surajoutent ces instances à l'activité productive antérieure, la réaction est encore plus mitigée. On retrouve ici l'un des facteurs de résistance des opérationnels qui, par conscience professionnelle, préfèrent privilégier l'activité productive sur les discussions de groupe jugées secondaires. On est donc loin de l'attitude immature qu'on prête de manière caricaturale aux salariés face au changement.

Quand la transformation se fait à la hâte et/ou sans réflexion approfondie en amont, ce temps délibératif n'est pas toujours bien pris en compte dans le temps

---

[418] PICHAULT, François, NIZET, Jean (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines, Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Éditions du Seuil , p.31.

[419] KIMERBY, John R., MILES, Robert H., and Associates (1980). The organizational life cycles : issues in the creation, transformation and decline of organizations. Jossey-Bass.

[420] BONNEFOND, Jean-Yves (2019), « L'initiative et la responsabilisation des salariés : une histoire qui se répète », *In* BONNEFOND, Jean-Yves, *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*, Érès, pp. 33-43

de travail prescrit. Mais le temps de travail réel et surtout ressenti[421] témoignent vite des limites de ces improvisations, au prix de l'épuisement des salariés et de la montée des RPS. Certaines structures autogérées vont même jusqu'à demander une implication bénévole dans ces instances, avec les mêmes effets néfastes.
Mais ces pratiques affectent également l'entreprise : le temps consacré aux formations et aux instances vient désorganiser la production entraînant une baisse de la productivité. C'est d'ailleurs ce phénomène qui motiva MobilWood à aménager les principes holacratiques.

Ce temps « improductif » n'est cependant pas sans valeur, comme on s'en doute. Il permet de stabiliser de nouvelles routines plus collaboratives et participatives, aptes à tirer parti de l'intelligence collective. La stabilisation de ces routines nécessite cependant de s'accorder un temps qui n'est pas toujours pris.

Les travaux de Lewin et *al*.[422] sur le leadership de type démocratique l'ont pourtant montré depuis bien longtemps : cette modalité d'organisation et de management met forcément du temps à se mettre en place du fait de la participation directe des individus à la définition du fonctionnement de l'équipe. Comme nous l'avons vu, ce temps d'apprentissage baisse évidemment l'efficacité du groupe dans un premier temps et ses performances décrochent par rapport à celles obtenues avec un management de type autoritaire. Cette étape permet cependant au groupe d'acquérir des compétences réflexives et créatives qui peuvent laisser espérer une meilleure efficacité sur le long terme.

[421] En ergonomie, on distingue en effet le temps de travail prescrit (par le management au travers des plannings par exemple), le temps de travail réel (c'est-à-dire le nombre d'heures réellement effectués par accomplir les tâches confiées) et le temps de travail ressenti (qui intègre la charge physique et cognitive induite par les tâches)

[422] LEWIN, Kurt, R. LIPPITT, Ronald, WHITE, Ralph (1939). « Patterns of Aggressive Behavior in Experimentaly Created Social Climates ", *Journal of Social Psychology*, n° 10, pp. 271-299.

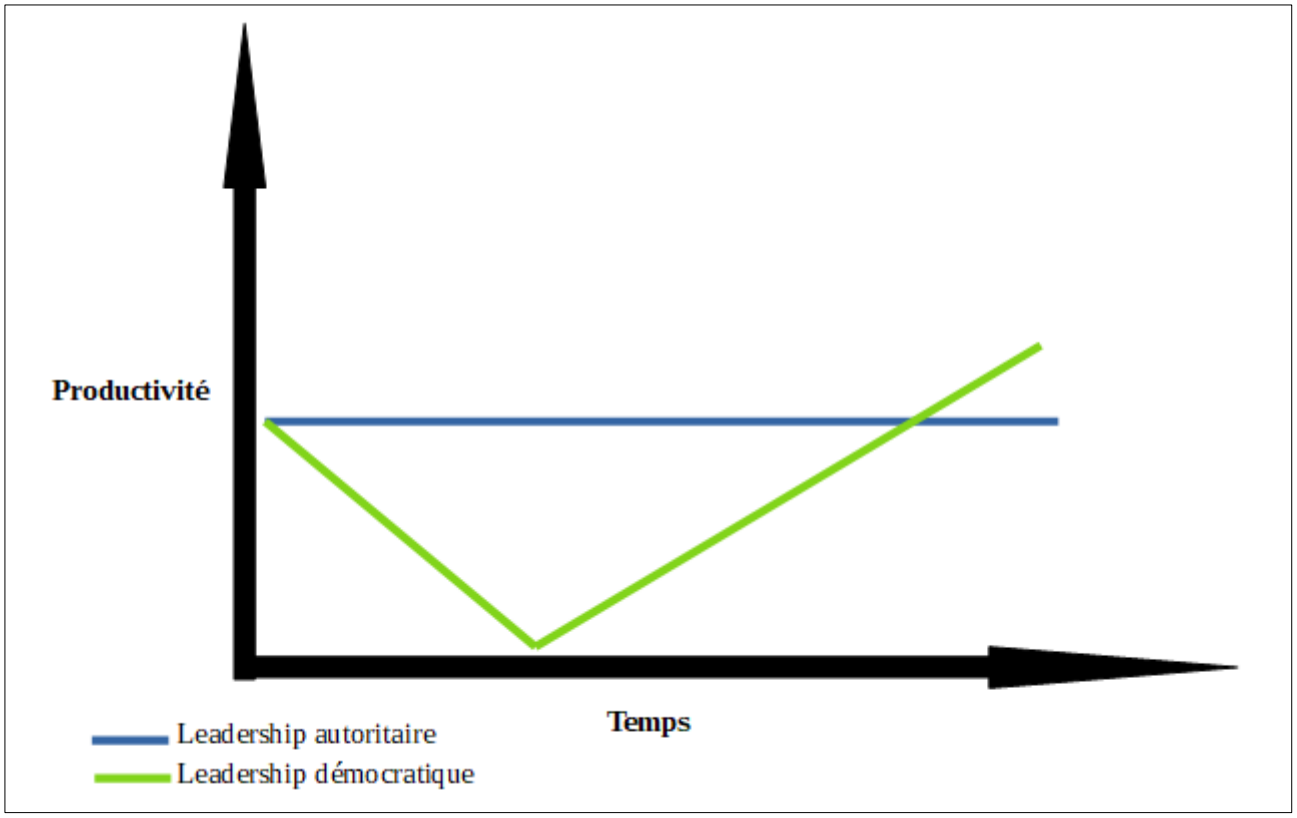

Figure 63 : Evolution de la productivité selon les leadership démocratique ou autoritaire.

Ce type de leadership a également fait ses preuves quant à la qualité des rapports sociaux au sein des équipes, beaucoup moins emprunts de conflits que les groupes managés de façon autoritaire ou laxiste. Mais il est surtout le seul à permettre de développer l'autonomie du groupe, capable de s'auto-organiser même en l'absence du manager.

La désorganisation et la baisse de productivité ne sont donc pas une fatalité dans ces expérimentations, à condition d'avoir conscience des phénomènes en jeu et d'adopter une perspective sur le long terme.

- <u>Tension entre logique émergence et hiérarchique :</u>

Nombre des facteurs limitatifs que nous avons d'ores et déjà passés en revue vont ainsi contrecarrer la volonté d'instaurer des structures moins hiérarchiques, et ce même dans les expérimentations les plus extrêmes. Ainsi, même au sein des organisations autogérées qui refusent toute domination de l'homme par l'homme, émergent inéluctablement des « leaders naturels » qui peuvent autant se révéler constructifs que destructeurs pour la dynamique de groupe.

La volonté d'éradiquer toute hiérarchie est moins extrême et souvent plus floue dans les autres structures, où les managers de proximité sont en effet stigmatisés sans pour autant que l'on remette en cause le reste de la pyramide. La hiérarchie persiste donc avec ici encore des effets parfois très néfastes sur les salariés comme sur l'entreprise. Ainsi, sur le site du Loiret de Poult, les salariés sont confrontés aux injonctions paradoxales d'une hiérarchie qui d'abord entrave le processus d'innovation puis qui hésite entre une démarche émergente ou imposée et qui

oblitère toute critique ; sur le site breton de cette même entreprise le manque de soutien de la hiérarchie locale entraîne une dynamique informelle et parcellaire qui génère finalement de la confusion ; A AgileCorp le retour en force de cette hiérarchie longtemps rejetée entraîne une crise culturelle qui se soldera par des départs massifs ; À MobilWood, les pratiques basculent également progressivement d'une logique émergente à une logique de plus en plus hiérarchique ; et les membres de Pour 3 Points témoignent eux aussi d'une confusion liée à la coexistence de ces deux tendances mais où la logique hiérarchique semble encore prédominer.
Sur les 9 structures présentées, seule Lippi semble avoir trouvé un équilibre harmonieux entre une approche structurée et émergente de l'innovation, la persistance d'une hiérarchie au sommet de l'entreprise et une autonomie large des salariés.
Force est de constater, une fois de plus, que la dialogique entre anarchie et hiérarchie à laquelle nous invite la pensée complexe est bien difficile à mettre en œuvre.

Mais les facteurs organisationnels sont loin d'être les seuls à favoriser le maintien d'une forme de hiérarchie qui s'avère bien plus tenace qu'on ne le pense, pour des raisons profondes, notamment liées au partage d'une même culture qui coupe la tête du roi pour le remplacer par un empereur…

3.4.3 Au niveau culturel :

La culture française nourrit en effet quelques spécificités qu'il est utile de bien comprendre lorsque l'on cherche à déployer des innovations managériales et organisationnelles.
On peut ici s'appuyer sur le travail conséquent réalisé par Hofstede[423] qui a abouti à un véritable « modèle des dimensions culturelles ». Ce dernier permet de faire ressortir les spécificités culturelles d'un pays en fonction de 6 variables (mesurée de 1 à 100), dont certaines nous donnent des indications précieuses sur les possibilités de déploiement de ces innovations :

- <u>Distance hiérarchique :</u>

Cette variable mesure la distance hiérarchique et donc le degré d'inégalités que les membres d'une culture considèrent comme « normale ».
Les pays où cette distance hiérarchique est faible favorisent des organisations décentralisées où le pouvoir est distribué et les membres plutôt égaux, là où ceux qui possèdent une distance élevée préfèrent une autorité hiérarchique et centralisée. En entreprise, le 1er cas renvoie à des prises de décisions collégiales

[423] Le modèle d'Hofstede ne compte à l'origine que les 4 premières dimensions et est issu d'une enquête menée au sein de la multinationale BM entre 1967 et 1972 : il sera peaufiné tout au long de sa carrière qui l'amènera à l'enrichir en introduisant la 5ème dimension en 1991 puis la 6ème en 2000.HOFSTEDE, Geert (1980). « Culture and Organizations », *International Studies of Management & Organization*, vol. 10, 1er janvier 1980; BOLLINGER, Daniel, HOFSTEDE, Geert (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?,* Éd. D'organisation. HOFSTEDE, Geert (2001). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage.

et un management participatif, comme par exemple en Scandinavie ou en Allemagne. Dans le second au contraire, seules quelques personnes concentrées au sommet hiérarchique décident pour tout le monde, comme...en France.

- Individualisme :

Cette variable détermine le degré par lequel les individus sont liés aux groupes. Un indice élevé indique une société individualiste centrée sur l'autonomie de l'individu et ses intérêts personnels. Au contraire, un indice faible renvoie à une société de type communautaire où l'appartenance et la loyauté au groupe (famille, entreprise, etc.) prévaut. Là où dans le premier le « je » prime, c'est le « nous » qui domine dans le second.

- Masculinité :

Cette variable indique la division des rôles dans une société en fonction des sexes. Un indice très élevé définit une culture masculine et fait une claire distinction entre des rôles exclusivement féminins et des rôles exclusivement masculins. Les 1er sont tournés vers le soin aux autres, la coopération et la qualité de vie alors que les second sont tournés vers l'affirmation de soi, la compétition et les possessions matérielles. Les sociétés féminines en revanche ne font pas de distinction genrée des rôles, qui peuvent se chevaucher quel que soit le sexe de la personne.

- Évitement de l'incertitude :

Cette dimension décrit le degré avec lequel une culture se sent menacée par une situation inconnue ou un événement inattendu. Elle mesure en quelque sorte son anxiété face au changement.
Les pays évitant l'incertitude aiment la stabilité et se caractérisent par des croyances, des codes et des comportements rigides ainsi qu'une aversion aux idées hétérodoxes. Les pays tolérants à l'incertitude sont en revanche plus ouverts : ils acceptent les avis opposés et apprécient de prendre des risques.

- Orientation à long terme :

Cette dimension traduit une vision orientée vers le futur et s'oppose au court termisme orienté sur le présent ou le passé. Là où la première est marquée par la patience et la persévérance, l'épargne et l'investissement sur l'avenir ; la seconde préfère avoir des résultats rapides qui ne remettent pas en cause les traditions et les normes établies.

- Indulgence :

Cette dimension s'oppose à la « restriction » qui renvoie au degré auquel les personnes essayent de contrôler leurs sentiments, désirs et impulsions. Une culture indulgente valorise les émotions et le plaisir là où une société restrictive encourage à les contrôler.

Grâce à un site consacré aux travaux de ce chercheur et listant les résultats de 120 pays pour ces 6 variables, nous avons obtenues les données suivantes relatives aux 7 pays évoqués dans ce rapport :

	France	Canada	États - Unis	Royaume Uni	Norvège	Suède	Japon
Distance hiérarchique	68	39	40	35	31	31	54
individualisme	71	80	91	89	69	71	46
Masculinité	43	52	62	66	8	5	95
Évitement de l'incertitude	86	48	46	35	50	29	92
Orienté long terme	63	36	26	51	35	53	88
Indulgence	48	68	68	69	55	78	42

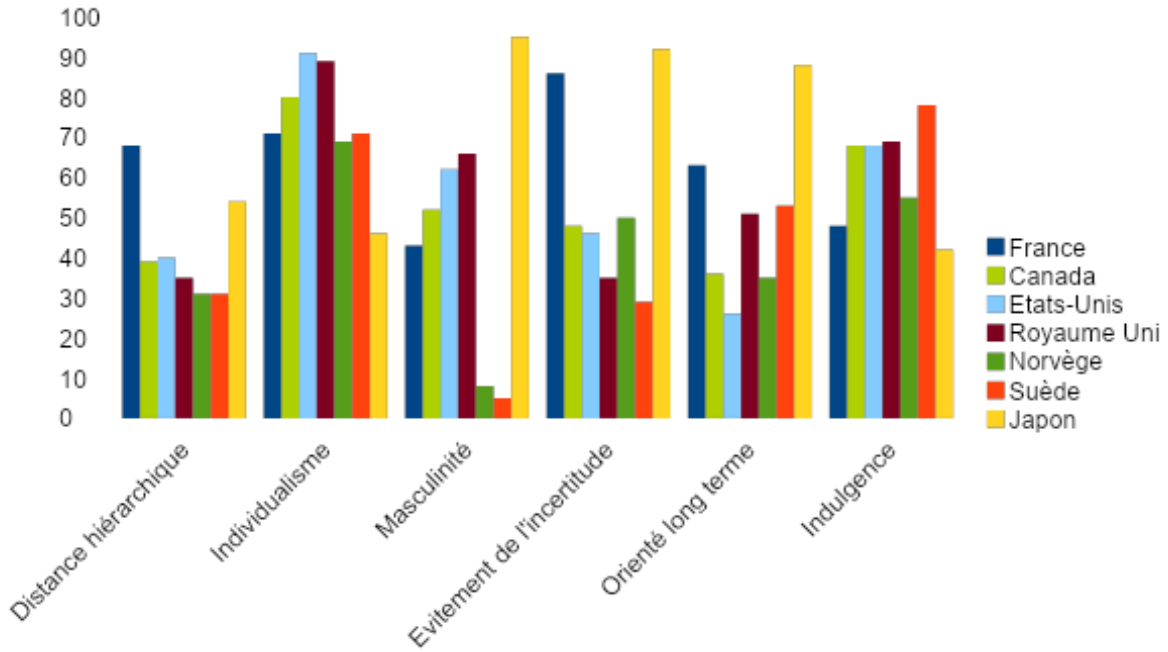

Figure 64 : Comparaison des dimensions d'Hofstede dans 7 pays. Source : https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

L'analyse culturelle de la France en termes d'innovation organisationnelle et managériale se révèle très mitigée. Elle souffre en effet de 2 handicaps majeurs :

- l'importance de la hiérarchie qui sied mal aux nouveaux modes de management et d'organisation décentralisés : c'est en effet le pays qui compte la plus forte distance hiérarchique de ce panel (68/100). Vient ensuite le Japon (avec un score tout de même inférieur de 14 points). Tous les autres pays ont en revanche un score inférieur à 40 qui facilite très certainement le déploiement de ces innovations ;
- le fort évitement de l'incertitude : ici encore, la France atteint un score très élevé (86/100), témoignant d'une puissante aversion aux changements et

aux risques qui ne l'incite pas à innover de manière globale. Ce score est toutefois plus bas que celui du Japon (92/100).

Ces deux dimensions témoignent ainsi d'un contexte culturel peu propice aux innovations organisationnelles et managériales mais pourtant relativement proche du Japon qui a su, pour sa part, enfanter une approche originale, globale et pérenne. Le Japon se distingue cependant de la France au niveau de l'individualisme, très bas, et d'une orientation à long terme, au contraire très élevée. La dimension collective et la persévérance y sont ainsi plus poussées qu'en France et expliquent peut-être certaines des différences quant à la capacité de ces 2 pays à implanter des innovations managériales et organisationnelles.

Ces différences expliquent d'ailleurs en partie la distorsion connue par le modèle japonais lorsqu'il s'est diffusé en France.

Notons tout d'abord que le dispositif des cercles de qualité y a été transposé sous forme de « cercles d'expression » impulsés par les pouvoirs publics, dans une logique on ne peut plus hiérarchique. On retrouve d'ailleurs la même logique à l'œuvre au niveau macro des organisations étendues lorsque les clusters ont été implantés de manière institutionnelle sous la forme des pôles de compétitivité. Dans les 2 cas, une logique émergente issue de l'initiative spontanée d'acteurs de terrain à l'étranger est récupérée par les plus hautes institutions qui tentent de l'imposer et de l'encadrer...Avec quelques dégâts. Si cette logique hiérarchique reste forte au Japon, elle n'a pas la même portée qu'en France du fait de l'importance accordée au groupe.

En effet, malgré les quelques accointances que la culture française nourrit avec la culture japonaise, la prééminence du groupe sur l'individu est bien plus forte dans cette dernière que chez nous. Cette importance donnée au groupe alliée au respect de la hiérarchie peut se lire comme l'un des éléments déterminants dans la mise en œuvre du modèle japonais, parmi d'autres facteurs culturels propres à ce pays. La culture nippone modèle ainsi une éthique du travail particulière reposant sur « des thèmes tels que la prédominance du groupe par rapport à l'individu, l'importance de la hiérarchie sociale, la contribution, l'harmonie, la frugalité, l'honnêteté, la gratitude, etc. »[424] qui se conjuguent harmonieusement dans le modèle managérial et organisationnel qui lui est propre.

Si la France n'est pas le pays le plus individualiste de notre panel, en revanche les discussions de groupe y sont beaucoup moins constructives et respectueuses qu'au Japon : malgré l'attachement à la hiérarchie, la dynamique sociale reste profondément marquée par des luttes de pouvoir et plus globalement par une culture du conflit verbal. On aime la hiérarchie pour pouvoir s'y confronter apparemment ! On peut ici solliciter les travaux de D'Iribarne qui constate la prédominance en France d'une « logique de l'honneur »[425] fondée sur la tradition et la coutume, le sens du devoir et la fierté mais également les débats conflictuels.

---

[424] PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », Innovations, 2010/1, n° 31, pp. 11-31. On peut se référer ici plus largement aux paragraphes 17 à 25 qui proposent une analyse poussée de la culture japonaise faisant ressortir en substance cette puissante conciliation entre groupe et hiérarchie

[425] D'IRIBARNE, Philippe (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Le Seuil.

Fréchette[426] synthétise pour sa part diverses analyses à travers un portrait de la France présentée comme une société d'ordre marquée par la hiérarchisation, encourageant à remplir les devoirs dictés par la coutume et donnant lieu à des conflits ouverts caractérisés par la violence verbale.
La dialogique entre le groupe et la hiérarchie n'est donc pas de même nature dans ces deux pays : solidaire d'un côté, conflictuelle de l'autre.

Quant à l'orientation sur le long terme, autre différence culturelle qui distingue la France du Japon, elle se manifeste concrètement dans le modèle japonais à travers le *Kaizen*, cette amélioration continue « pas à pas » qui découlerait directement de la philosophie taoïste selon Pesqueux et Tyberghein. En France, cette orientation sur le long terme se traduit surtout par des projets institutionnels aux allures d'usines à gaz bureaucratiques.

3.4.4 Au niveau épistémologique :

A un niveau plus global d'analyse, on ne peut enfin manquer de constater la difficulté des entreprises occidentales à sortir du paradigme cartésien qui disjoint et morcelle.

Un phénomène particulièrement visible avec le modèle japonais dont nous n'avons retenu en Occident que quelques outils en oubliant la philosophie globale qui les guidait, pourtant fondamentale à leur mise en œuvre. Comme le souligne Pesqueux et Tyberghein: « une des grandes difficultés de compréhension de ce mouvement japonais est de segmenter les approches afin de mieux en comprendre ses ''fondamentaux'', à tel point que les compréhensions des Occidentaux dans les années 1980 ont pu apparaître quelquefois surprenantes car très réductrices et focalisées sur une ou deux méthodes perçues comme miraculeuses. Parmi elles, on peut citer, en premier lieu, les ''cercles de qualité'', où la solution optimale consiste à réunir les opérationnels et, de façon caricaturale, où on attend que le « progrès » se mette en route (…) En une quinzaine d'années (1980-1995), il y a eu une ''avalanche'' de méthodologies, de méthodes et d'outils d'organisation. Toutefois, peu de schémas d'ensemble ont été proposés »[427]. Un constat qui ne se limite pas au modèle japonais mais qui semble concerner l'ensemble des nouveaux modes de management et d'organisation. Ainsi, « les salariés français sont souvent confrontés à des incohérences du système et à une accumulation d'outils sans réelle philosophie partagée (perte de sens) »[428].

---

[426] FRECHETTE, I (2008), « Logiques culturelles de gestion et culture nationale ». In CHANLAT, Jean-François, DAVEL, Eduardo, DUPUIS, Jean-Pierre (ed.). *L'analyse interculturelle en gestion, une approche intégrée*, Presses universitaires de Laval. Cité in PESQUEUX, Yvon (2021). « La culture nationale en sciences de gestion ».

[427] PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », Innovations, 2010/1, n° 31, pp. 11-31

[428] MONTREUIL, Élodie (2016). « Comprendre les transformations du monde du travail pour prévenir les risques psychosociaux : le cas du *lean management* », In COUTANCEAU, Roland (éd)., *Stress, burn-out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif.* Dunod, pp. 181-199.

La pensée complexe, consistant à « distinguer sans disjoindre »[429] et son approche systémique, mettant à jour les liens unissant le niveau micro et macro, est donc encore loin d'être dominante à l'heure actuelle. Nombre de cas d'entreprises présentées dans ce rapport le confirme : on se contente souvent d'emprunter des modèles extérieures (celui des entreprises libérées notamment) en les hybridant à d'autres techniques (particulièrement ceux issus du *lean*) dans un *patchwork* qui manque souvent de cohérence globale et qui ne fait finalement que reconduire encore et toujours l'approche hiérarchique top-down...même quand il s'agit d'innover.

Les praticiens - dirigeants comme consultants - peinent ainsi à sortir d'une logique purement rationnelle de l'entreprise, comme le soulignant déjà Gautrat-Mothé il y a près de 30 ans au sujet du management participatif « comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire » : « la plupart des réunions sur le participatif se déroule dans une logique bien plus proche de ce modèle rationnel que du modèle de la représentativité dominé par le social ou du modèle psycho-social du petit groupe géré par l'affectif »[430].
Mais cet écueil concerne également les chercheurs dont la conception de la science reste intrinsèquement engluée dans une rationalité froide qui peine à prendre toute la mesure des phénomènes subjectifs et symboliques :

- ceux propres à la dynamique des groupes sociaux : jeux de rôle et de pouvoir, vie affective et dimension symbolique du groupe ;
- ceux propres à l'être humain : affectivité, inconscient, imagination.

Si ces dimensions sont désormais intégrées dans nos façons de conceptualiser l'entreprise, elles restent profondément appréhendées de manière rationnelle, participant au développement d'une biopolitique / psychopolitique réductrice car toujours orientée par une logique de contrôle rationnel.

Cette approche doit cependant nécessairement être dépassée, comme nous l'avons vu avec les quelques pistes dessinées pour déjouer les phénomènes dégénératifs qui pèsent sur toute innovation organisationnelle et plus largement sur toutes les entreprises. Nous avons ainsi déjà souligné la nécessité de rompre avec le fantasme de toute-puissance et d'hyper-rationalité pour reconnaître les failles de notre connaissance et de notre pouvoir d'action qui sont souvent le jouet de force « infra-rationnelles ». Pour y parvenir, nous avons affirmé la nécessité d'adopter l'approche complexe des phénomènes organisationnels promue par Morin conjuguant matérialité et symbolique, vie et mort, ordre et désordre, organisation et désorganisation, stabilité et mouvement, autonomie et interdépendance.

Mais y sommes-nous nous-mêmes parvenu dans le cadre de ce rapport ? Nous pouvons largement en douter : comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises dans cette partie, force est de constater que nous buttons continuellement sur l'approche complexe que nous propose d'adopter Morin. Si nous souscrivons pleinement à son approche dialogique considérant comme complémentaires des

---

[429] MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Éditions Fernand Nathan.

[430] GAUTRAT-MOTHE Jacques (1989), « Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire », *In* MARTIN, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

couples de concepts réputés jusqu'ici opposés, notre analyse a souvent échoué à le faire et montre au contraire le primat de l'un sur l'autre ou la logique purement concurrentielle qui prévaut entre eux. Ainsi en est-il des couples unité-diversité, centrisme-polycentrisme, ordre et désordre. Notre analyse reste largement prisonnière d'une logique où l'un annihile forcément l'autre, reconduisant finalement les conceptions manichéennes issues du paradigme cartésien à l'origine du taylorisme.

Au-delà de nos propres incapacités cognitives, il nous semble que cette difficulté à penser en termes complexes les phénomènes organisationnels est un écueil quasiment inéluctable dans les sciences Humaines et Sociales. Les travaux empiriques se heurtent souvent à la difficulté de rendre compte de phénomènes imbriqués, paradoxaux, dynamiques et évolutifs. En effet, toute analyse découlant d'une étude de cas tend à réifier, à rendre compte d'une manière fixiste et rigide de ces phénomènes. Comme le souligne Uhl, « l'analyse approfondie d'une réalité a tendance à la disséquer en éléments abstraits, à briser son unité concrète et donc à la figer, voire à la détruire »[431]. Un phénomène plus précisément décrit par Olivesi : « les données (phénomènes observés, faits rapportés, documents recueillis, discours enregistrés, statistiques…) n'existent jamais à l'état brut, sans un travail préalable de construction de celles-ci : identification, découpage, sélection, mise au jour et mise en relief, objectivation, interprétation…Méconnaître le rôle et l'importance de ces différentes opérations revient à prendre pour la réalité ce qui n'en est au mieux qu'une représentation »[432].
Il nous semble donc nécessaire de rappeler ici que nos interprétations, si « scientifiques » qu'elles tentent d'être, n'ont pas vocation à rendre parfaitement compte de la réalité que nous avons cherchée à étudier. Elles ne peuvent avoir d'autre statut que celui de « symboles » nous aidant à nous représenter la réalité. Tout comme Uhl, nous estimons ainsi que « la connaissance n'est pas un reflet de la réalité, mais avant tout constitution d'un cadre d'intelligibilité » que nous espérons avoir enrichi, même si ce ne peut être qu'imparfaitement.

Autant de réflexions qui nous amènent à nous demander si la pensée n'est pas, en elle-même, toujours simplifiante : n'a-t-elle pas toujours besoin de scinder la réalité complexe pour pouvoir l'appréhender ? L'acte même de connaissance, que pourtant la pensée complexe se propose d'éclairer, n'est-elle pas condamnée à être disjonctive et mutilante ?

Ces critiques ne sont d'ailleurs pas absentes des réflexions de Morin pour qui « la complexité est condamnée à naviguer entre simplification et confusion »[433]. Tel est le défi de la pensée complexe : offrir un paradigme capable « de distinguer sans disjoindre, d'associer sans identifier ou réduire »[434], de « penser l'unité/désunité de la vie sans résorber, réduire, affaiblir l'un des deux termes »[435] en ayant

[431] UHL, Magali (2004). *Subjectivité et sciences humaines*. Beauchesne.

[432] OLIVESI, Stéphane (2007). *Introduction à la recherche en SIC*. Presses Universitaires de Grenoble.

[433] MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Éditions Fernand Nathan.

[434] MORIN, Edgar (1990). *Introduction à la pensée complexe*. ESF

[435] MORIN, Edgar (1980). *La méthode II, la vie de la vie*. Éditions du Seuil

conscience de ses propres limites et de son inachèvement. Une posture exigeante qui « non pas masque sa brèche, mais la marque »[436] et qu'il nous semble primordial d'honorer pour quiconque investit le paradigme de la pensée complexe. Cette entreprise doit donc se faire avec discernement et lucidité mais surtout avec « modestie » comme nous y invite Morin lui-même. C'est donc avec ce regard et en ayant conscience de l'ensemble de ces limites que nous invitons à lire les « préconisations » présentées ci-après.

3.5 Synthèse : proposition d'un référentiel commun des pratiques relatives aux NMMO

Nous proposons en conclusion de cette partie une synthèse visant à faire ressortir les lignes de force du référentiel commun des pratiques relatives aux nouveaux modes de management et d'organisation que nous avons pu observer dans ces 9 entreprises.
Ce référentiel commun s'apparente à l'idéal-type de Weber qu'il présente comme un moyen d'échapper aux jugement incontrôlés en dégageant les caractéristiques principales et les spécificités du phénomène étudié. Il est important de souligner ici qu'il s'agit d'un travail de simplification n'ayant aucune prétention à refléter une réalité qui est loin d'être univoque. Max Weber se disait lui-même « aussi loin que possible de croire que la réalité historique se laisse ''emprisonner'' dans le schéma conceptuel »[437]. L'idéal-type n'est donc qu'une abstraction, une représentation mentale qui aide le chercheur à penser et à questionner un phénomène. C'est avant tout un moyen de rendre intelligible des phénomènes sociaux complexes et multiformes tout en essayant d'échapper aux jugements hâtifs et superficiels du sens commun. Comme l'explique Weber : « le concept idéal-typique (...) n'est pas un exposé du réel, mais se propose de doter l'exposé de moyens d'expression univoques »[438].

Nous invitons ici le lecteur à opérer une double lecture :

- la première se situera au niveau micro-organisationnel, c'est-à-dire au niveau des pratiques organisationnelles et managériales prenant place à l'intérieur des frontières traditionnelles de l'entreprise ;
- la seconde reprendra chacun de ces items en élargissant la focale au niveau macro et méta des organisations étendues : ces dernières recouvrant les mêmes enjeux et faisant face aux même limites que les nouveaux modes de management et d'organisation, elles nous semblent finalement renvoyer à des problématiques similaires mais qui se déploient cette fois-ci hors des

[436] MORIN, Edgar (1986). *La Méthode III, la connaissance de la connaissance, anthropologie de la connaissance*. Éditions du Seuil

[437] WEBER, Max (1995). *Économie et société 1, les catégories de la sociologie*. Pocket [1ère édition posthume : 1921]

[438] WEBER, Max (1965). *Essais sur la théorie de la science*. Plon [Recueil d'articles publiés entre 1904 et 1917]

frontières de l'entreprise. Les termes « unités de production », « équipes » ou « services » seront ici remplacés par le terme « entités du réseau » tout comme le terme d'« entreprise » sera remplacé par celui de « réseau ». Les titres de « manager » et « dirigeant » renverront ici à l'instance de coordination du réseau (qui prend généralement la forme d'un comité de pilotage).

Récurrences et variations des NMMO

Design organisationnel :

- transformation des unités de production : équipes auto-organisées via des instances de dialogue collectives formelles et régulières ;
- transformation du rôle de manager (voir infra) ;
- transformation des services support : internalisés dans les unités de production ou évoluant vers un rôle d'accompagnement ;
- mais maintien du rôle traditionnel du sommet stratégique existant qui conserve la mainmise sur les décisions stratégiques.

Evolution du management :

- délégation de la gestion opérationnelle aux équipes : répartition, coordination, planification des tâches ; résolution des problèmes opérationnels ;
- développement d'une posture « tierce » de « servant-leader » : organisation et animation formelle des instances de dialogue, facilitation des discussions, gestion des conflits, impulsion de l'intelligence collective, interface entre les équipes, accompagnement des prises d'initiatives, coaching personnalisé ;
- modification de sa nomination : élection par les pairs, sélection naturelle par émergence spontanée de « leaders naturels » au service de la dynamique de groupe ;
- mais un manque d'explication et d'accompagnement vers ce nouveau rôle.

Evolution des opérationnels :

- enrichissement des tâches : auto-régulation de l'activité individuelle et collective via des instances de dialogue ;
- mais un manque d'accompagnement à l'acquisition des compétences communicationnelles et relationnelles nécessaires, un refus d'assumer des tâches non productives ou d'empiéter sur le temps productif.

Effet sur la culture d'entreprise :

2 configurations :

- des organisations « missionnaires » basées sur une idéologie partagée aux forts effets d'engagement et de nivellement du pouvoir ;
- une culture de l'innovation imposée de manière *top down* pour répondre à des objectifs stratégiques traditionnels.

Un processus voué à dégénérer :

2 configurations :

- une dégénérescence subie due à des processus psycho-sociaux inconscients et complexes ;
- une dégénérescence consciemment choisie due à des choix stratégiques.

Différences des démarches d'innovation

Impulsion et mise en œuvre de l'innovation :

2 configurations :

- impulsion collective native à la création obligeant à tâtonner pour inventer ses propres pratiques mais consistant parfois à « réinventer la roue » ;
- impulsion hiérarchique, native ou liée à un changement de/du dirigeant s'inspirant des pratiques d'autres cas d'entreprises appliquées comme des « recettes ».

La portée de l'innovation :

2 configurations :

- changement du « cadre » global guidant la logique du système : émergence de pratiques post-tayloristes menant paradoxalement à une forme d'auto-exploitation au service de la valeur travail et du capital de l'entreprise, selon des processus infra-rationnels ;
- changement des seuls éléments du système sans changer sa logique globale : poursuite du modèle mécaniste hiérarchique et gestionnaire (consistant à tout rationaliser, même les dimensions subjectives et symboliques, comme les affects ou la culture), un phénomène alimenté par les puissants enjeux financiers que concentrent les NMMO.

Points de blocages et limites

Individuels :

2 profils :

- les « réticents » à la démarche d'innovation :
  - résistance vécue comme légitime au changement de posture professionnelle demandée (primat des besoins primaires sur ceux d'épanouissement au travail, changement organisationnel et contexte socio-économique anxiogène, manque d'accompagnement et sentiment d'incompétence, absence de contrepartie tangible et impression de manipulation) ;
  - évolution des formes de résistance : des opérationnels aux cadres, de la lutte collective au combat individuel ;
  - réticences rarement prises en compte, incitant au mutisme ou au départ volontaire.
- les « surinvestis » dans la démarche d'innovation : intensification de la charge de travail et cognitive liée à une « hyper-participation » mal mesurée qui entraîne l'épuisement.

> Un même résultat : la montée des RPS :

- individuels (frustration, stress, surcharge, isolement, désarroi) ;
- inter-individuels (conflits entre « clans » et fin du collectif de travail comme « zone de repli »).

Organisationnels :

- taille de l'organisation : auto-organisation possible dans des petites structures (15-20), leur croissance oblige à les enchâsser dans une structure plus large reproduisant les phénomènes de hiérarchisation et bureaucratisation ;
- dégénérescence de la démarche d'innovation liée aux phénomènes d'entropie qui caractérisent tout processus organisationnel ;
- tension entre les temps productifs et délibératifs, parfois non réfléchie entraînant surcharge de travail pour les salariés et baisse de productivité pour l'entreprise ;
- tension entre logique émergente et hiérarchique entraînant dissonances cognitives et injonctions paradoxales.

Culturels :

- les faiblesses de la culture française : la distance hiérarchique et la peur du risque, peu propices aux NMMO ;
- les forces de la culture japonaise : le sens du collectif et une vision à long terme.

Épistémologiques :

- persistance du modèle cartésien qui morcelle des philosophies organisationnelles complexes en outils de gestion rationnels ;
- une difficulté à appliquer la dialogique morinienne autant au niveau des pratiques que des théories organisationnelles (unité-diversité, autonomie-interdépendance, centralisme et polycentrisme).

4 Partie III – Modélisation de déploiement des nouveaux modes de management et d'organisation :

Pour guider au mieux les interventions destinées à déployer les nouveaux modes de management et d'organisation au sein des entreprises à partir des éléments d'analyse précédents et notamment des points de blocage identifiés, nous proposons dans cette dernière partie une modélisation conciliant deux approches :

- la première se centre sur les conditions à réunir pour assurer le succès de ce déploiement lors de son lancement et permettra notamment de clarifier les différentes dimensions à analyser dans le cadre d'un diagnostic préalable à toute intervention pour comprendre comment les pratiques en vigueur « font méthode » dans l'organisation considérée.
- la seconde se centre sur les points de vigilance à garder à l'esprit dès le démarrage mais également par la suite pour assurer leur pérennité sur le long terme

Nous rappelons que cette proposition de modélisation doit être prise avec recul critique : elle ne peut prétendre être plus que la somme d'hypothèses qu'il reste à expérimenter concrètement sur un terrain pour pouvoir être confirmées ou réfutées et dans tous les cas peaufinées.

4.1 Conditions de succès :

4.1.1 Les conditions à réunir au préalable :

Les nouveaux modes de management et d'organisation, quel que soit leur niveau d'application (micro, macro ou méta-organisationnel), ne peuvent se déployer que sur des terrains réunissant certaines conditions qui sont autant de prérequis indispensables pour la réussite de la démarche.
Les éléments développés dans cette partie pourront ainsi permettre d'identifier les terrains propices à ce type d'intervention.

- **Sortir de l'illusion du solutionnisme superficiel et court-termiste :**

Comme nous l'avons souligné dès le 1er chapitre, une innovation organisationnelle et managériale se démarque d'une mode par son côté émergent et expérimental invitant à ne pas « copier-coller » une solution inventée par d'autres de manière unilatérale et simpliste.
Nous souscrivons ici pleinement aux analyses de Fall[439] selon lesquelles toute démarche réellement innovante nécessite de faire le deuil une fois pour toute du « mythe de la solution : la solution n'existe que pour un problème technique ou

[439] FALL, Ibrahima (2019), « Le modèle d'agilité des entreprises du digital comme remède aux maux du management. Quelques réflexions critiques », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2019/61, vol. XXV, pp. 75-81

mathématique jamais pour un problème managérial ou politique pour lesquels il faut un règlement dont les instruments sont la négociation et le compromis ». Autrement dit, l'enjeu n'est pas de proposer une solution toute faite imposée de manière *top-down* mais de trouver sa propre voie qui ne peut émerger que par la discussion collective au travers d'espaces de dialogue qui jouent, comme nous le verrons, un rôle central dans ce processus.
Si l'ensemble des nouveaux modes de management et d'organisation qui émergent depuis 2 siècles à la faveur du développement des sciences humaines et sociales peuvent servir de sources d'inspirations éclairantes, aucun n'offre de recette magique qu'il s'agirait d'appliquer à la lettre. Le processus se veut bien plus complexe et nécessite d'adapter ces sources d'inspiration en fonction des spécificités de chaque entreprise : son secteur d'activité et la réalité de son métier, sa culture propre et la stratégie qui en découle, mais également les aspirations de l'ensemble de ses membres qui ne se réduisent pas au seul sommet hiérarchique. Dans une de ses récentes publications sur les nouvelles formes d'organisation du travail, l'ANACT[440] invite ainsi avant tout à « expérimenter », ce qui nécessite de se démarquer de ces « modèles universels » dont on s'inspire : « si les modèles théoriques peuvent être des bases d'inspiration pour penser la participation, ils ne peuvent être appliqués comme un ''copier-coller'' systématique. Chaque entreprise étant singulière et unique, et évoluant dans un contexte mouvant et incertain, il est fondamental de savoir adapter et prendre une certaine distance vis-à-vis de ces modèles ''clés en main''. Il s'agit alors d'expérimenter, de se donner le droit à l'erreur et au retour en arrière si nécessaire, d'avancer en « crantant » des étapes d'évaluation pour mesurer les effets positifs comme négatifs au fur et à mesure du déploiement de l'organisation participative, à partir des retours d'expérience du travail dans des contextes spécifiques »[441].
Les conclusions des travaux de Weidmann et *al.* vont dans le même sens : « nos entretiens ont également révélé que, pour être couronnée de succès, la transition vers l'autonomie doit procéder par étapes et impliquer l'ensemble du personnel. Une gestion prudente du changement est de mise, quitte à revenir en arrière, à redéfinir les pratiques, voire à retarder leur mise en œuvre au besoin. Dans tous les cas, le choix d'une méthode préexistante ne s'avère pas productif »[442].

Pour autant, il serait tout aussi simpliste de piocher au petit bonheur la chance des outils par ci par là sans aucune cohérence globale : si la démarche doit être expérimentale, les objectifs qui la guident doivent être clairs et partagés tout en s'inscrivant dans la raison d'être, la mission de l'entreprise. Cette dernière doit ainsi servir de « boussole » afin de pouvoir s'ouvrir à l'indétermination que nécessite toute expérimentation : si le plan peut changer en cours de route, la boussole elle reste intacte et doit être une véritable phare dans les nuits parfois sombres de l'innovation organisationnelle.
2 approches coexistent cependant en la matière : la mission/raison d'être de l'entreprise et de la démarche peuvent en effet être définies uniquement par le sommet hiérarchique ou co-construites avec l'ensemble des salariés. Si la seconde

[440] Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail

[441] ANACT (2021). « Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés », printemps 2021

[442] WEIDMANN Jean, KONISHI Mario, GONIN François et al., « Holacratie la force de l'autonomie », *Gestion*, 2019/3, vol. 44,p p. 34-40

est plus en phase avec nos convictions personnelles et nos travaux de recherche, le choix dépend avant tout de la situation de l'entreprise au moment du déploiement :
La co-construction semble mieux convenir à une entreprise dont la démarche d'innovation organisationnelle est native ou déjà engagée depuis quelques temps : tel est le cas pour les entreprises en création qui s'orientent d'emblée vers un modèle alternatif ou pour les entreprises pratiquant déjà un management concertatif ou participatif où les salariés ont l'habitude de s'exprimer.
La définition uniquement par le top management semble être une première étape nécessaire pour les entreprises anciennes à culture familiale ou industrielle hiérarchique qui commence une transformation d'ampleur. Dans ce cas cependant, il faut veiller à ce que la raison d'être ne soit pas un simple outil marketing destiné à valoriser l'image de marque de l'entreprise : il ne s'agit pas de séduire les clients ou de s'attirer les faveurs des médias mais bien de mobiliser le personnel interne autour d'un projet qui fait sens pour eux aussi. Ce qui ne fonctionnera pas si le projet réel se limite à maximiser les profits de quelques-uns tout en se cachant derrière le paravent de discours enchantés sur le bonheur au travail ou la libération des salariés. Il vaut mieux promettre peu au début pour ne pas décevoir, rester sincère et envisager un processus d'évolution culturelle au long court. Mais même avec des intentions plus subtiles et authentiques, cette démarche ne manquera pas de poser des questions qui fâchent sur la répartition des richesses et du pouvoir dans l'entreprise: il faut être prêt à les accueillir avec bienveillance, humilité et auto-critique. Dans cette perspective, il peut être intéressant de s'appuyer malgré tout sur le ressenti des salariés au travers d'un questionnaire sondant l'image qu'ils ont de l'entreprise (avec des questions du type : quels sont les « adjectifs » qui vous semblent caractériser le mieux votre entreprise aujourd'hui ? Qu'est-ce que la différencie des autres entreprises ? Selon vous, quels sont ses objectifs prioritaires ? Et dans l'avenir, comment imaginez-vous votre entreprise ? Et dans vos rêves les plus fous, comment la voyez-vous?). Un travail préalable salutaire, qui permettra notamment de se rendre compte des différences de perception et du temps long qu'il faudra pour construire une vision de l'entreprise et de la démarche à la fois commune et inspirante pour tous. Dans cette perspective, ces premières étapes n'empêchent nullement d'envisager qu'à terme, une nouvelle raison d'être soit définie collectivement, une fois que la démarche d'innovation aura permis de libérer la parole à tous les niveaux de l'entreprise. Il peut également être intéressant d'intégrer au cours du processus les clients à la définition de cette raison d'être, en leur adressant le même questionnaire qu'aux salariés permettant d'apprécier l'image extérieure de l'entreprise.

C'est donc bien un processus sur le long terme et non un changement brutal qu'il s'agit de mettre en branle. Si l'innovation dite « radicale » ou « de rupture » exerce une fascination qui nous aveugle souvent, l'ensemble de nos terrains démontrent que ce modèle n'est pas souhaitable pour les innovations organisationnelles et managériales.
D'un point de vue opérationnel, il s'agit finalement de s'appuyer sur les caractéristiques communes à toutes les nouvelles méthodes de gestion de projet innovant (agilité, *lean-start-up*, *UX*, *design thinking*) :

- une démarche empirique, consistant à partir du terrain ;
- une démarche incrémentale, consistant à évoluer étape par étape ;
- une démarche itérative, consistant à revenir sur ce qui a été fait.

C'est bien la combinaison de ces caractéristiques qui peut permettre une amélioration continue des processus organisationnels respectueuse de l'ensemble des parties prenantes.

Dans ce processus, il va être important de parvenir à concilier stabilité et changement, comme nous y invite la pensée complexe de Morin mais également la raison d'être évolutive de Laloux. Et ceux afin d'éviter 2 écueils :

- la rigidification du processus, qui bloque tout phénomène d'émergence et conduira à revenir au modèle organisationnel qu'on cherche à dépasser ;
- le chaos total, qui bloquera tout pouvoir d'action serein et constructif et se révélera anxiogène pour tous (du dirigeant aux opérationnels).

Comme le souligne Desreumaux : « plus que la recherche d'un modèle à imiter, ce qui reste fondamental pour toute entreprise, c'est la maîtrise des processus d'évolution ou d'adaptation stratégique, c'est-à-dire de processus continu de formulation et de reformulation de la gestalt organisationnelle tout en s'assurant que la solution du moment ne fige pas l'organisation de telle façon qu'une future adaptation stratégique devienne impossible »[443].
Tout le défi consiste ainsi à conjuguer une démarche émergente et structurée, processus formels et informels. Si ce résultat semble parfois impossible à atteindre, l'expérimentation menée par Lippi nous prouve largement le contraire. C'est cependant une perspective exigeante, que nous allons tenter d'éclairer quelque peu au travers de préconisations opérationnelles en tirant des leçons de ce que nous ont enseigné nos 9 terrains.

- **Être prêt à investir en temps et en argent :**

Il doit d'abord être clair pour tous que ce type de démarche est forcément ambitieuse, et qu'elle nécessite donc toujours d'y investir des moyens d'ampleur. Qu'elle soit native ou non, le premier levier pour assurer sa réussite sera de se donner les ressources adéquates, à commencer par le temps.
Seul ce temps long permettra d'opérer une autonomisation progressive respectueuse de chacun, tout en ménageant les impératifs productifs. Il faudra donc faire preuve de patience, une qualité que l'on retrouve notamment dans la culture nipponne orientée sur le long terme et qui est à la base de la réussite du modèle japonais selon Pesqueux et Tyberghein. En effet, selon ces 2 auteurs, « la plupart des méthodes de l'''école japonaise'' d'organisation reposent sur des caractéristiques d'application très précises » dont la première réside dans « des démarches ''pas à pas'', très progressives, nécessitant une gestion du temps sur des périodes relativement longues. Par exemple, la démarche TPM (*Total Productive Management*) peut se planifier sur plus de trois ans. C'est aussi ce qui différencie les apports de l'école japonaise'' du modèle financier de l'organisation, d'inspiration américaine, qui privilégie la genèse des profits à court terme »[444].

---

[443] DESREUMAUX, Alain (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue française de gestion*, no 107, pp. 86-109

[444] PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », Innovations, 2010/1, n° 31, pp. 11-31.

Ce type de démarche s'oppose d'autant plus à ce modèle orienté sur la rentabilité rapide qu'il nécessite également des investissements financiers importants, rarement pris en compte au lancement. A l'inverse, beaucoup d'entreprises semblent entamer une transformation à la faveur de difficultés économiques dans l'espoir de redresser la barre, ce qui ne fonctionne qu'au prix d'un plan social déguisé. Si la démarche est sincère, cette approche nous paraît profondément illusoire. Il nous semble au contraire que ce type de démarche nécessite d'être déployé dans un contexte de stabilité économique. Nos analyses rejoignent ici celles de Chabanet et *al.* : « il semble que les conditions de fonctionnement d'une entreprise libérée – l'autonomie, la prise de risque, l'innovation, la possibilité de consacrer un temps substantiel à des activités non directement productives – soient subordonnées à sa bonne santé économique »[445].
Les ressources financières excédentaires dont bénéficiera l'entreprise pourront être utilisées dans 3 directions complémentaires :

- dans le cas d'une transformation, elles serviront tout d'abord à compenser la baisse de productivité nécessairement induite par le changement organisationnel et managérial comme nous l'avons vu précédemment avec Lewin (voir figure 58). La mise en œuvre de ce processus nécessitant un temps long de tâtonnements déstabilisant sera d'autant mieux vécu si l'entreprise bénéficie d'un surplus de trésorerie ;
- parallèlement, elles serviront à investir dans l'accompagnement de l'ensemble des salariés pour favoriser une évolution de leur rôle professionnel en douceur ;
- elles pourront enfin être mobilisées dans le cadre des contreparties qui doivent nécessairement être offertes aux salariés appelés à s'investir davantage dans leur travail et leur entreprise.

Nous allons ici développer ces deux derniers points souvent absents ou insuffisamment développés dans la littérature sur les innovations managériales et organisationnelles et qui nous semblent pourtant cruciaux pour adopter un démarche durable : sans accompagnement ni contreparties, ces pratiques généreront nécessairement une augmentation des RPS et du sentiment d'injustice et seront rapidement perçues comme un jeu de dupe par les salariés qui refuseront d'y jouer (non par immaturité mais pour des raisons légitimes qui suivent un raisonnement logique comme nous l'avons vu).

- <u>L'accompagnement des managers :</u>

Les managers de terrain tout comme les managers intermédiaires devront faire l'objet d'une attention toute particulière. A contre-courant de la tendance dominante qui les met de côté voire cherche simplement à les supprimer, ils devront être informés et consultés bien en amont du processus de déploiement. C'est d'ailleurs la 2ème caractéristique de l'école japonaise mise en avant par Pesqueux et Tyberghein : « une implication forte des managers avant la mise en

[445] CHABANET Didier, COLLE Rodolphe, CORBETT-ETCHEVERS Isabelle *et al.*, « Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement », *Question(s) de management*, 2017/4, no 19, pp. 55-65.

œuvre auprès des personnels. Les supérieurs montrent l'exemple et concourent directement au déploiement des objectifs »[446].
Ce temps de concertation préalable sera notamment l'occasion d'écouter mais surtout de prendre en compte leurs réticences et craintes préalables (un aspect clé que nous retrouverons dans toutes les dimensions et à toutes les étapes de la démarche)
Leur rôle traditionnel devra évidemment être interrogé mais sans être stigmatisé. Le plus important semble ici non pas de regarder en arrière mais de se tourner vers l'avenir en clarifiant le nouveau rôle qu'ils doivent endosser pour accompagner l'autonomisation des salariés et non plus l'entraver. La chapitre 2 nous a permis de clarifier les contours de ce nouveau rôle :

- l'animation des instances de dialogue qui accompagneront le déploiement du processus (et que nous détaillerons par la suite) ;
- la facilitation de ces discussions collégiales en veillant à ce que la parole de tous s'exprime et soit respectée, avec un accent particulier sur la médiation constructive des différences et des conflits interpersonnels ;
- la fluidification des processus inter-équipes pour lever les obstacles que peut rencontrer la sienne ;
- la stimulation de l'entraide et de la résolution collective de problèmes hors des instances formelles, en encourageant notamment la pratique de « sollicitation d'avis » et du mentorat ;
- l'accompagnement des initiatives spontanées en proposant des conseils et en dégageant les ressources nécessaires ;
- le coaching personnalisé pour permettre à chacun de comprendre le sens de son implication.

Les managers, qui doivent habituellement concilier un rôle d'animation et un rôle de gestion (l'un étant centré sur les hommes et l'autre sur les tâches pour reprendre la typologie de Blake et Mouton[447]), doivent désormais clairement privilégier le premier. Le second n'en disparaît pas pour autant mais évolue profondément : il ne leur revient plus de définir les processus guidant l'organisation du travail (répartition, coordination, planification et suivi des tâches) mais d'aider les salariés à trouver ceux qui leur correspondent le mieux.

Dans l'ensemble des rôles listés précédemment, le manager ne doit donc plus avoir une position hiérarchique mais plutôt « une position tierce »[448] facilitant l'échange de manière à ce qu'il respecte les différences et tolère l'imprévu. Ce qui nécessite un important travail sur soi pour la plupart des managers afin de « lâcher-prise », mais également d'excellentes compétences en dynamique de groupe et en gestion des conflits interpersonnels. Tout l'enjeu est en effet ici de parvenir à concilier les différences en évitant qu'elles ne dégénèrent en pugilat ou qu'elles soient au contraire étouffées par le conformisme. On retrouve ici la dialogique unité-diversité qui contraint les managers à un jeu d'équilibriste complexe et subtil.

---

[446] PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », Innovations, 2010/1, n° 31, pp. 11-31.

[447] BLAKE, Robert, MOUTON, Jane (1987). *La 3ème dimension du management*. Les Éditions d'organisation

[448] PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse de sciences de gestion, Paris-Dauphine

Il est primordial que les managers comprennent et approuvent cette évolution, tout en leur donnant les armes nécessaires pour relever ce défi. Dans cette perspective, plusieurs formations peuvent être envisagées.

Il semble tout d'abord important que les managers comprennent le soubassement des nouveaux modes de management pour donner de la profondeur historique et conceptuel à ce qui pourrait leur apparaître comme une mode et une lubie de quelques-uns : la généalogie présentée au chapitre I pourrait à cet égard être proposée soit sous forme de lecture (via une version résumée peut-être) soit, dans une version plus ambitieuse, sous forme de séminaires collectifs (alternant présentation des courants et ateliers de réflexions sur les apports et limites de chaque modèle pour faire ressortir au final leurs récurrences). Chaque courant pourra par ailleurs être illustré par une étude de cas[449] concrète afin de comprendre son application pratique et d'outiller les managers avec divers exemples de techniques opérationnelles (au niveau organisationnel, managérial et RH).

Ils devront également être formés au rôle d'animateur à travers les techniques d'organisation et d'animation de réunions classiques mais aussi les différentes techniques de résolution de problème (5 pourquoi, diagramme d'Ishikawa, logigramme, etc.) et d'idéation collective (brainstorming, questorming, forum ouvert, 6 chapeaux, matrice de bissociation, etc.). Il faudra cependant veiller à ne pas multiplier les outils, ce qui pourrait générer de la confusion et donner un sentiment de vertige : il s'agit au contraire ici de sélectionner les techniques les plus pertinentes en fonction de la réalité du terrain que côtoient les managers formés. Les techniques non abordées pourront toujours faire l'objet de formations ultérieures dans une logique d'apprentissage continue.

En revanche, tous doivent être formés d'emblée à la gestion des risques psycho-sociaux : les aspects légaux qui engagent la responsabilité de l'entreprise, la mise en place d'un DUER[450] régulièrement mis à jour, mais surtout le déploiement d'une veille active via les indicateurs sociaux (turn-over, absentéisme, accidents de travail, arrêts maladie, etc.) et plus encore la mise en place d'espaces d'écoute personnalisés, confidentiels et sécurisants. Les managers n'ont cependant pas à avoir la mainmise sur ces espaces : les échanges bilatéraux réguliers sont indispensables pour détecter les RPS mais peuvent être utilement complétés par du mentorat entre pairs et par les instances représentatives du personnel, qui procurent parfois une place grande « sécurité psychologique »[451] propice à libérer la parole. A cet égard, les formations à l'écoute active, à la communication non violente, à la gestion des conflits seront nécessaires, et ce pour l'ensemble du personnel.

---

[449] On pourra ici s'appuyer sur les 9 terrains présentés dans ce rapport (en veillant à les anonymiser tous) mais également sur les études de cas proposés par Bernaoux sur les courants de l'ERH, sociotechnique et japonais (BERNOUX, Philippe (2009). La sociologie des organisations. 6° édition, Éditions du Seuil).

[450] Document Unique d'Évaluation des Risques listant l'ensemble des risques occasionnés par l'activité de travail et les actions de prévention prévues pour les limiter

[451] EDMONDSON , Amy (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* . John Wiley & Sons.

Un accompagnement pourra également être proposé sur les outils numériques (et ceux à tous les étages de l'entreprise) sur lesquels ont laisse encore trop souvent les salariés se débrouiller seuls comme l'a bien montré l'expérience inédite de télétravail sanitaire.
De nouveaux outils numériques sont en effet régulièrement proposés pour accompagner le développement des pratiques participatives et collaboratives, mais il serait illusoire de croire qu'ils les impliquent par leur simple mise en place. Ce sont bien les nouvelles routines organisationnelles qui impliqueront l'usage de ces nouveaux outils numériques plutôt que l'inverse. Encore faut-il que les salariés soient à même d'utiliser leur plein potentiel, ce qui arrive rarement par magie encore une fois. Il est ainsi courant de voir les entreprises payer des licences pour pléthore d'outils dont une infime minorité sont en réalité utilisés. Et ceux qui sont utilisés sont loin d'optimiser les pratiques de travail : de nombreuses études montrent que leur éparpillement (obligeant à naviguer entre plusieurs interfaces) et leur mauvais usage (notamment pour les mails) engendrent perte de temps et surcharge cognitive. Il y a donc aussi un véritable travail à mener en amont sur les systèmes informatiques pour les rendre ergonomiques tout en assurant leur sécurité. Mais cet investissement, comme tous ceux destinés à numériser les entreprises, ne portera ses fruits que si les salariés sont formés pour optimiser l'usage qui en sera fait.

Comme on le voit, le nombre de formations pour accompagner les managers est important, ce qui pose d'emblée la nécessité d'investir de l'argent mais aussi du temps dans la démarche et de prévoir en conséquence un potentiel ralentissement de l'activité habituelle. Une problématique qui encourage souvent à ne former que quelques personnes en espérant que les nouvelles pratiques se diffuseront ensuite au reste par exemplarité des uns et imitation des autres. Comme nous l'avons vu, cette approche se révèle souvent insuffisante.
Mais si ces formations semblent nécessaires pour tous, on peut également se demander si elles aussi sont suffisantes. Se centrer uniquement sur le modèle des « formations » supposent en effet que ces qualités managériales peuvent s'acquérir par la transmission rationnelle de concept et d'outils. Ici encore, on risque de rester prisonnier d'une approche *top-down* qui rationalise des facteurs humains subtils et complexes. Pour laisser place à l'expérimentation et à l'émergence, il semble utile de développer en parallèle du mentorat et des communautés de pratiques entre managers, au niveau intra-organisationnel mais également inter-organisationnel (en encourageant par exemple la participation à des associations professionnelles, think-tank, conférences-débats, etc.).

- <u>L'accompagnement des salariés :</u>

Les mêmes exigences s'appliquent au niveau des opérationnels : eux aussi doivent bénéficier d'un temps long et de formations conséquentes pour développer cette nouvelle posture professionnelle qui les incite à participer au dynamisme de l'entreprise au-delà de la seule activité productive en interrogeant les modalités organisationnelles qui y président.
Nous avons déjà évoqué les formations à l'écoute active, à la communication non violente, à la gestion des conflits qui permettront de fluidifier les instances de discussion collégiales mais aussi les relations quotidiennes.

Le bon fonctionnement des instances nécessitera cependant que tous soient sensibilisés aux subtilités tant communicationnelles qu'organisationnelles des

relations interpersonnelles, de la dynamique de groupe et aux techniques propres à la prise de parole en publique, qui fait souvent défaut dans les équipes de travail où seules les « grande gueules » s'expriment. Ces formations permettront de gommer les effets de domination charismatique en partageant les compétences qui en sont à la base. Elles devront proposer des exercices pratiques de mise en application mais également expliquer les mécanismes psycho-sociologiques de communication interpersonnelle et de groupe afin que chacun soit plus à l'aise pour s'exprimer, quel que soit le cadre (relation d'individu à individu, réunions de travail, instances de dialogue intra et interéquipes).
Il est cependant nécessaire de laisser les leaders « naturels » émerger tout en veillant à ce que leur rôle ne soit pas destructeur mais bien au contraire constructif pour la dynamique collective, ce que les formations devraient favoriser sans nécessairement l'assurer : rappelons ici que nous sommes face à des variables psycho-sociologiques complexes qu'on ne peut jamais contrôler entièrement.
Il est également important de s'assurer qu'une nouvelle hiérarchie ne se fige : les leaders doivent être pluriels selon les domaines d'expertise et tourner régulièrement pour laisser place à la montée en compétences et en responsabilité de leurs collègues et notamment des nouvelles recrues. Il peut être utile de proposer aux « leaders » qui ont fait leur temps de se recycler en « mentor », chargé d'accompagner la montée en compétences de ceux qui y aspirent.

Pour que les managers puissent progressivement leur déléguer leur rôle de gestionnaire, des formations plus opérationnelles sont à prévoir sur la réalisation des plannings, la répartition, la coordination et le suivi des tâches (ces formations pourront ici aborder les méthodes agiles et les méthodes de management visuel) mais également sur le code du travail et les réglementations en matière de sécurité et santé au travail relatives à leur secteur d'activité. Lorsqu'une équipe sera prête à intégrer des fonctions RH, des formations pourront également être proposées (par exemple sur le recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les éléments de la rémunération, etc.).

Du fait des risques psycho-sociaux importants qui sont inhérents aux nouveaux modes de management et d'organisation, chacun devra être sensibilisé à cet aspect, notamment sur l'évaluation de la charge de travail, les différences entre travail prescrit/réel/perçu, la gestion du temps et du stress, l'auto-planification et la priorisation des tâches, la capacité à se fixer des objectifs SMART[452].
Chacun bénéficiera également du soutien procuré par le manager coach mais également de celui que pourront leur procurer leurs pairs. La pratique du mentorat, rapidement évoquée précédemment, nous semble ici intéressante. Elle ne doit cependant pas se comprendre dans un sens hiérarchique qui distinguerait un mentor d'un mentoré. Il s'agit au contraire de mettre en place des binômes qui se choisissent mutuellement où chacun est à l'écoute de l'autre et offre son aide pour résoudre les problématiques abordées volontairement. Chaque nouvelle recrue bénéficiera du soutien professionnel et psycho-affectif d'un mentor « volontaire » puis pourra choisir son binôme une fois son intégration achevée.
Comme évoqué précédemment, les IRP pourront également représenter une forme de soutien utile pour écouter les réticences et les craintes qui peinent parfois à s'exprimer face aux collègues et aux managers.

[452] Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réalistes, inscrits dans le Temps

Enfin, les salariés devront avoir accès aux informations opérationnelles, gestionnaires et même financières qui leur permettront de décider intelligemment en toute autonomie des actions à entreprendre au sein de leur équipe. Non seulement ces informations devront être accessibles mais elles devront également être compréhensibles sous peine de rater leur objectif. C'est ici un grand défi que les autogestionnaires ne semblent pas parvenir à surmonter : si toutes les structures autogérées que nous avons étudiées ont effectivement tenté de former l'ensemble de leurs membres à la comptabilité et à la gestion, tous constatent amèrement que seules une ou deux personnes les maîtrisent réellement et nombreux s'inclinent devant la complexité d'un tel domaine qui nécessite une formation lourde. Dans ces entreprises, les salariés restent cependant informés grâce aux documents comptables qui restent totalement ouverts mais ils peinent à en comprendre les tenants et aboutissants malgré les explications et le travail de traduction de leurs collègues experts.
Plutôt qu'une formation à la comptabilité et la gestion, beaucoup trop longue et fastidieuse, nous recommandons plutôt de faire progressivement participer les salariés à la définition de nouveaux indicateurs permettant de monitorer la production mais également la démarche d'innovation organisationnelle, la satisfaction client comme la satisfaction des salariés. Cette co-construction des indicateurs permettra non seulement qu'ils fassent sens pour eux, qu'ils comprennent la manière dont il sont calculés en fonction de l'activité, mais permettra également à l'entreprise de bénéficier d'indicateurs spécifiques à son secteur et à sa culture qui ne se limitent plus au chiffre d'affaire et à ses corollaires. Une large ouverture d'esprit est ici nécessaire pour repenser totalement ces indicateurs en fonction d'une performance non plus seulement financière, mais aussi sociale et créative.

Les salariés devront également bénéficier d'un « droit à l'erreur » qui, à notre sens, doit toujours s'accompagner du « devoir d'en tirer des enseignements ». Deux aspects que l'on retrouve dans l'expression anglo-saxonne « *test & learn* », caractéristiques des méthodes incrémentales et itératives de gestion de projet innovant.
Ce principe doit s'appliquer à tous les niveaux de l'entreprise car dans le cadre d'une innovation organisationnelle globale les erreurs ne sont pas seulement opérationnelles mais également managériales, organisationnelles, gestionnaires, stratégiques, etc. Seul ce déploiement global permettra de combiner apprentissage en simple et en double boucle[453] touchant autant les pratiques quotidiennes, les process qui les guident que la démarche d'innovation organisationnelle qui les cadrent.

Il est enfin important de ménager un « droit au retrait »[454] : la prise d'initiatives individuelles et la responsabilisation collective au travers des instances délibératives doivent rester un choix pour être bien vécues et pleinement assumées. Il est ici utile de prévoir des postes « moins exposés » qui ne soient pas pour autant dévalorisés. D'autant que cette résistance à l'innovation organisationnelle peut être vue, « dans une acception positive, comme un facteur

[453] ARGYRIS, Chris , SCHON, Donald (2001). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique.* DeBoeck Université

[454] MARTIN, Dominique (1994). *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises* . PUF

d'émergence d'espaces d'autonomie et de créativité »[455], préservant ainsi les phénomènes d'expérimentation et d'innovation non prévus.

- Prévoir des contreparties :

Comme nous l'avons vu, l'absence de contrepartie qui caractérise les nouveaux modes de management et d'organisation pose problème du fait du degré d'implication, de la charge de travail et de la charge cognitive supplémentaire qu'ils impliquent.
Si le partage du pouvoir et des responsabilités nous semblent devoir s'accompagner logiquement d'un meilleur partage des richesses pour engendrer un système équilibré, la rétribution sous forme financière ne semble être ni la seule piste, ni forcément la plus pertinente.
Comme nous l'avons vu, l'implication demandée peut en premier lieu être acceptée en contrepartie du sentiment de liberté et d'auto-contrôle que peuvent potentiellement procurer les nouveaux modes de management et d'organisation. La participation serait en quelque sorte « auto-rétributive »[456], comme le montre bien l'effet Hawthorne. Certains de nos terrains ainsi que des travaux réalisés sur les cercles d'expression menés dans les années 80 et 90 montrent également que ces pratiques peuvent offrir à certains un surplus de pouvoir qu'ils semblent apprécier voire rechercher. Martin remarque cependant que cette contrepartie reste souvent « tacite » et ne fait pas l'objet d'un contrat officiel. Il remarque par ailleurs que « la plupart des groupes ne réclament pas pourtant de contreparties financières ». Le problème se situe plus à son sens au niveau de la reconnaissance des qualifications acquises, d'un point de vue individuel mais également collectif. Plutôt qu'une reconnaissance tacite de l'implication sous forme de pouvoir, nous préconisons donc de reconnaître officiellement les qualifications acquises tout au long de la démarche. Cette reconnaissance peut certes être financière (sous forme de primes, individuelles ou collectives) mais également symbolique (cette reconnaissance symbolique nécessite cependant toujours une forme d'investissement pécuniaire pour être tangible) : dégager du temps productif pour la formation, l'exploration de nouvelles idées voire de nouveaux projets ; proposer un accompagnement et des ressources dans le déploiement des projets qui auront recueillis l'approbation et le soutien du reste du collectif ; financer des participations à des formations/conférences/communautés de pratiques sur des sujets variés qui ne sont pas nécessairement en lien direct avec l'activité quotidienne ; accompagner des démarches d'implication citoyenne et de mécénat de compétences ; proposer des mobilités internes (dans d'autres équipes ou sur de postes d'animation-facilitation), etc.

Comme on le voit cette première étape est en elle-même ambitieuse mais souvent absente de la littérature managériale. Pourtant, comme le soulignent Weil et Dubey suite à l'analyse d'une dizaine d'innovations organisationnelles : « nos observations nous conduisent à affirmer que la montée en autonomie nécessite

[455] ADAM-LEDUNOIS Sonia, DAMART Sébastien (2017), « Innovations managériales, attrapons-les toutes ! Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management », *Revue française de gestion*, 2017/3, no 264), pp. 117-142

[456] MARTIN, Dominique (1994). *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises* . PUF

une préparation et une organisation (…) Dans tous les cas, la transformation des modes de fonctionnement nécessite une très forte mobilisation et un accompagnement intensif »[457].
Mais managers et salariés ne sont pas les seuls à avoir besoin d'accompagnement.

- **S'assurer du soutien de la direction et de l'authenticité de la démarche :**

Les travaux de Getz et plus largement la littérature consacrée aux entreprises libérées se focalisent souvent sur la figure du dirigeant et l'évolution qu'il doit lui-même vivre avant toute transformation organisationnelle. Si cet aspect est loin d'être une condition suffisante à nos yeux, elle n'en reste pas moins nécessaire et même primordiale.

L'instance dirigeante (dirigeant, comité de direction, conseil d'administration ou comité de pilotage dans le cas des organisations étendues) doit impérativement être convaincue de la démarche et souscrire pleinement à la théorie Y de McGregor sans laquelle elle ne pourra faire sens. Elle doit en outre être activement porteuse de la démarche et être prête elle aussi à changer de posture professionnelle sous peine de la réduire à un gadget dont la portée sera nécessairement limitée dans l'entreprise.

Weil et Dubey proposent en premier lieu de l'inciter à clarifier « dès le départ ce qui est ouvert à la concertation et ce qui est exclu » sous forme de « zones bleues » et de « zones rouges » (cette distinction doit cependant rester évolutive pour pouvoir ouvrir d'éventuelles zones rouges à la concertation et fur et à mesure de la démarche d'innovation). Cette clarification explicite assurera l'authenticité d'une démarche qui a défaut pourra paraître hypocrite si elle se limite à proclamer la « libération » de l'entreprise.
Un fois ce travail préalable effectué, les membres de la direction doivent parvenir à « lâcher-prise » sur les zones bleues, ce qui nécessite une ouverture à l'indétermination très anxiogène pour ceux qui sont au poste de responsabilité suprême. Comme l'explique l'entrepreneur québécois Steve Bussières : « il faut l'avoir dans les tripes, sinon, au premier problème, le patron va court-circuiter les canaux établis pour décréter : "On fait ça de même !" Il faut faire confiance, laisser apprendre, il faut vivre avec le fait que d'autres jouent avec ton argent. Il faut que ça déstabilise. Ça va très au-delà de la simple délégation de pouvoir »[458].
Ce « lâcher prise » ne doit cependant pas se traduire par une mise en retrait et un mutisme : les relations doivent au contraire être renforcées avec le terrain non pour le surveiller mais pour lui transmettre toutes les informations dont il peut avoir besoin pour prendre des décisions autonomes sur les zones bleues et de s'auto-organiser en connaissance de cause. On peut ici tirer leçon du témoignage du dirigeant d'Aepsilon, ESN « libérée » : « j'ai pensé à l'époque que je ne devais pas intervenir dans le contrôle financier des projets, que le contrôle était synonyme

[457] WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p 20.

[458] WEIDMANN Jean, KONISHI Mario, GONIN François *et al.*, « Holacratie la force de l'autonomie », *Gestion*, 2019/3, vol. 44,p p. 34-40

d'absence de confiance (…). Le contrôle permet à l'équipe de savoir où elle en est, et lui permet d'atteindre les objectifs. Le problème ne réside pas dans le fait de contrôler, mais lorsque le contrôle est utilisé pour évaluer et pour sanctionner »[459].

Ce processus est d'autant plus déstabilisant pour la direction que, comme nous l'avons déjà souligné, cette démarche ne manquera pas de poser des questions qui fâchent sur la répartition des richesses et du pouvoir dans l'entreprise : elle doit être prête à les accueillir avec bienveillance, humilité et autocritique pour se placer elle aussi dans une démarche d'amélioration continue.

La direction est par ailleurs appelée à enrichir considérablement sa conception de la valeur créée par l'entreprise. Cette notion auparavant limitée aux dimensions financières doit devenir elle aussi extensive pour intégrer de nouvelles formes de valeurs sociales et créatives mais également sociétales et environnementales, complexifiant considérablement sa vision de l'entreprise. Seule une politique de RSE[460] ambitieuse qui prend acte des enjeux dont est porteur le développement durable[461] peut en effet permettre de sortir de la logique instrumentale qui caractérise encore les nouveaux modes de management et d'organisation, que ce soit au niveau micro, macro ou méta-organisationnel.

Le dirigeant doit ainsi prendre conscience qu'une transformation organisationnelle et managériale appelle une évolution des pratiques et des rôles à tous les niveaux de l'entreprise, y compris le sien. Un accompagnement personnalisé par un coach aguerri et rompu à ces questions pourra lui être proposé.

---

[459] HAUCH, Valérie, LOUFRANI-FEDIDA Sabrina (2020), « L'entreprise libérée comme démarche managériale innovante et transformative. Le cas d'une PME dans les services numériques », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2020/5, no 305, pp. 43-59.

[460] A l'origine ce sigle renvoie à la « responsabilité sociale des entreprises » mais son contenu s'est depuis enrichi et d'une responsabilité sociétale et environnementale. La RSE est définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »

[461] La responsabilité sociétale des entreprises peut se lire comme une application micro du développement durable, lui-même défini comme « la capacité d'une génération à répondre à ses besoins sans compromettre la possibilité des générations suivantes à répondre aux leurs ». Cette ambition nécessite de concilier 3 objectifs, jusqu'ici appréhendés comme inconciliables et qui apparaissent désormais comme complémentaires : économiques, sociaux et environnementaux. La combinaison des enjeux économiques et environnementaux est nécessaire à un développement « viable », la conciliation des enjeux économiques et sociaux assure un développement « équitable », l'alliance des enjeux environnementaux et sociaux permet un un développement « vivable ». La combinaison des trois est indispensable à une développement « durable »

4.1.2 Diagnostic préalable en cas de transformation :

En cas de transformation organisationnelle et managériale d'une entreprise déjà existante[462], nous préconisons également une phase en amont du processus de déploiement consistant à réaliser un diagnostic préalable à toute intervention. Il s'agit donc ici d'une phase pré-opérationnelle qui assurera l'adaptation de l'intervention aux spécificités du terrain sur lequel elle se déploiera.
Ce diagnostic investiguera l'organisation existante autant au niveau macro (via l'analyse de la structure et de la culture de l'entreprise) qu'au niveau micro (via l'analyse des cultures individuelles et des jeux relationnels). Pour bénéficier du recul critique nécessaire, nous conseillons de faire réaliser ce diagnostic par un tiers rompu à l'exercice des études de terrain (consultant ou chercheur).

- **L'analyse de la structure d'entreprise :**

Cette première étape vise à comprendre le design organisationnel de l'entreprise et à travers lui les processus qui ont été élaborés pour assurer son fonctionnement. Pour mieux comprendre ces aspects, des documents internes pourront être mobilisés avec accord de l'entreprise : organigrammes, rapports d'activité, indicateurs de performance (autant quantitatifs que qualitatifs, concernant la production comme le climat social), fiches de poste et lettres de mission.
Il est également important d'identifier les différentes instances de décision stratégique et de coordination opérationnelle (dont on peut consulter quelques comptes-rendus) ainsi que les pratiques RH en vigueur (processus de recrutement et d'intégration, d'évaluation et de promotion, politique salariale et de formation, gestion des RPS, etc.).
On pourra ici s'appuyer sur les éventuels diagnostics organisationnels précédemment réalisés dans l'entreprise par d'autres cabinets.

Ces données pourront être utilement analysées à la lumière des travaux de Mintzberg[463] sur les configurations organisationnelles, complétés par ceux de Pichault et Nizet[464] sur les conventions de GRH qui leurs sont liées :

[462] Le diagnostic culturel et relationnel pourra cependant être mobilisé dans le cadre d'une création d'entreprise

[463] MINTZBERG, Henry (1986). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'organisation

[464] PICHAULT, François, NIZET, Jean (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines, Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Éditions du seuil

Configurations organisationnelles (Mintzberg, 1986)	Conventions de GRH (Pichault & Nizet, 2013)
Entrepreneuriale : le pouvoir s'y concentre au sommet stratégique assurant la coordination par supervision directe des opérateurs.	**Discrétionnaire :** les pratiques sont faiblement formalisées et ne suivent aucun critère précis exceptés ceux choisis par le « leader ». La GRH y est donc très centralisée.
Mécaniste : le pôle structurant est ici la technostructure qui définit des procédures de travail rationnelles et standards imposées à tous.	**Objectivante :** les pratiques sont au contraire très formalisées et suivent des règles précises qui s'appliquent à tous de la même manière. La GRH y est très bureaucratique
Professionnelle : les opérateurs experts détiennent tous une haute qualification, assurant le bon fonctionnement de l'organisation, et bénéficient ainsi d'une large autonomie tant sur le plan opérationnel que stratégique.	**Délibérative :** les pratiques sont aux mains des opérateurs-experts et se caractérisent par une forte décentralisation. Elles peuvent cependant tout autant être le fruit de choix individuels que de négociations collectives, être formelles ou informelles.
Adhocratique : elle se compose elle aussi d'experts autonomes mais privilégiant l'ajustement mutuel.	**Individualisante :** les pratiques sont négociées au cas par cas avec chaque opérationnel selon son parcours. Elles se caractérisent donc par leur forte variabilité.
Missionnaire : la coordination est ici assurée par une idéologie dominante, un système de valeurs, de normes et de croyances auquel tous les acteurs adhèrent.	**Valorielle :** les pratiques de GRH ne sont jamais explicitées car ce sont les valeurs qui priment. Elles sont souvent aux mains de ceux qui incarnent le mieux l'idéologie organisationnelle et restent très informelles. Pour cette raison, elles peuvent facilement évoluer vers chacune des configurations précédentes.

Figure 65 : Les différentes configurations organisationnelles et conventions de GRH de Pichault et Nizet.

D'un point de vue managérial, les travaux de Lewin[465] et Likert[466] sur les différents types de leadership présentés dans ce rapport pourront également être mobilisés L'ensemble de ces références théoriques permettront de mieux caractériser les pratiques en vigueur et de comprendre la manière dont elles « font méthode ».

Dans le contexte des organisations étendues, l'investigation peut être menée plus loin avec une analyse large des relations que l'entreprise entretient avec son environnement (fournisseurs, sous- traitants, clientèle, actionnaires/investisseurs,

[465] LEWIN, Kurt, R. LIPPITT, Ronald, WHITE, Ralph (1939). « Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates ", *Journal of Social Psychology*, n° 10, pp. 271-299.

[466] LIKERT, Rensis (1961). *Le gouvernement participatif de l'entreprise.*

partenaires et concurrents, pouvoirs publics, acteurs du territoire, etc.) visant à comprendre la place que l'entreprise occupe dans son écosystème.

- **L'analyse de la culture organisationnelle :**

Cette seconde étape visera à comprendre la culture spécifique à l'entreprise, ce qui nécessitera d'analyser les valeurs, croyances, normes propres à son secteur d'activité et métier mais également celles propres à l'entreprise et aux membres qui composent l'ensemble de son personnel.
Nous proposons ici une démarche inspirée de celle que nous avons utilisée dans nos propres travaux de recherche. N'étant pas spécialisée sur la question de la culture en entreprise, cette approche devra être complétée par le rapport de recherche de Manel Dardouri dédié à cet aspect.
Cette démarche concilie une nouvelle fois les approches méta (culture métier), macro (culture d'entreprise) et micro (cultures individuelles) qui pourront être analysées successivement mais dont les données devront être recoupées pour éclairer la culture organisationnelle globale propre au terrain d'intervention.

- La culture métier :

Pour comprendre la culture métier, une analyse de contenu pourra être menée sur un panel varié d'écrits issus de la documentation professionnelle propre au secteur d'activité (issue notamment des organes de représentations officiels, des associations professionnelles, de la presse spécialisée). L'analyse de contenu sémantique peut se faire à l'aide de logiciels et permet d'identifier les mots clés et les récurrences d'association entre termes, mettant ainsi en évidence des thèmes dominants.
Une recherche sur des bases documentaires académiques (par exemple CAIRN, HAL, Open Édition) pourrait également permettre de repérer d'éventuelles analyses scientifiques sur ce sujet[467].

- La culture d'entreprise :

Une analyse de contenu pourra également être menée sur les documents de communication institutionnelle de l'entreprise, tant internes qu'externes (sites Internet et Intranet ; wikis et blogs ; réseaux sociaux grand public et d'entreprise ; règlements intérieurs et chartes ; communiqués de presse, etc.). Les documents RH sont également intéressants à dépouiller de ce point de vue (livret d'accueil, grille d'entretien de recrutement et d'évaluation). Il s'agira ici encore d'identifier les approches dominantes nous mettant sur la voie des codes, normes et valeurs que l'entreprise affiche officiellement.
Il peut également être utile de regarder les éventuels articles de presse consacrés à l'entreprise et de voir si des travaux de recherche ont déjà été menés (monographies, mémoires, thèses, articles, notes de recherche, etc.).

[467] Le projet de mémoire proposé par Square Management aux étudiants du Master CIM de Paris Dauphine sur ce sujet viendra apporter des éléments éclairants sur le secteur bancaire et assurantiel.

Dans cette recherche documentaire, l'accent doit être mis sur la compréhension des valeurs clés de l'entreprise mais aussi de son historique et de l'évolution organisationnelle qu'elle a connue dans le temps pour bien comprendre le « cycle de vie » dans laquelle elle se trouve. Pour éclairer les phénomènes en jeu, on pourra s'appuyer sur les 3 typologies mobilisées dans ce rapport :

- celle relativement simple décrite par Kimberly et Miles[468] : création, transformation, déclin ;
- celle évoquée par Pichaut et Nizet[469] : naissance, développement, maturité, déclin ;
- mais également celle de Meister[470] si des innovations organisationnelles ont déjà été menées : enthousiasme du démarrage, essoufflement de l'innovation et consolidation économique, renoncement à l'innovation, isomorphisme hiérarchique et bureaucratique.

L'ensemble de ces sujets devront ensuite être abordés avec les membres de la direction pour vérifier l'interprétation des informations recueillies tout en les complétant. Des interviews de cadres intermédiaires et d'acteurs de terrain sont également toujours intéressantes à mener pour apprécier les différences de perception qui sont souvent révélatrices de grands enjeux internes tacites.

- <u>Les cultures individuelles :</u>

L'objectif est ici de mieux comprendre le profil des différents membres, particulièrement de ceux appartenant au service/département dans lequel l'intervention doit se déployer mais il est également important de comprendre la culture de tous ceux qui sont en contact avec le secteur en question (particulièrement du siège social qui est souvent peu impacté par les transformations organisationnelles et managériales malgré son rôle central).

On pourra ici tout d'abord s'appuyer sur les données RH à disposition : âge, sexe, fonction, ancienneté, parcours professionnel antérieur, situation familiale, lieu d'habitation, etc. Pour respecter les règles de confidentialité qui président à ces informations (notamment le RGPD), elles pourront être transmises de manière anonymisées. Il s'agira pour le consultant de comprendre la diversité des profils qui composent l'organisation et plus précisément ceux de l'entité concernée par l'intervention, afin d'en apprécier les similitudes mais également les divergences qui seront à mettre en perspective avec la culture métier et d'entreprise (évoquée précédemment) et la dynamique sociale (le jeu relationnel des acteurs qui fait l'objet du point suivant).
Ce premier recueil de données pourra être complété par un questionnaire permettant, au travers de questions simples, de se faire une vague idée du profil culturel de chacun (au travers par exemple de ses hobbies/centre

---

[468] KIMERBY, John R., MILES, Robert H., and Associates (1980). The organizational life cycles : issues in the creation, transformation and decline of organizations. Jossey-Bass.

[469] PICHAULT, François, NIZET, Jean (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines, Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Éditions du Seuil , p.31.

[470] MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Les Éditions ouvrières

d'intérêts/loisirs[471], de ses facteurs de motivation et de démotivation au travail) mais également de leur vision de l'entreprise (reprenant les questions évoquées précédemment avec la définition de la mission/raison d'être de l'entreprise).

L'objectif sera ici de mieux comprendre comment ces différentes facettes modelant la culture d'entreprise réelle peuvent représenter des facteurs favorables ou au contraire limitants au projet de transformation organisationnelle et managériale. Il est important ici de comprendre que cette culture protéiforme ne se modifie pas à l'envie et ne peut s'appréhender comme un outil de gestion. Comme le dit l'adage : « on ne manage pas la culture d'entreprise, on manage avec la culture d'entreprise ».

Il s'agit donc de la comprendre non pour la transformer mais pour la prendre en compte afin d'adopter une approche d'intervention respectueuse des fondements de l'entreprise.

Cette analyse en termes de culture permettra également de faire ressortir les éventuelles lignes de fracture qui divisent actuellement le collectif, ce qui ouvrira à une meilleure compréhension des jeux d'acteurs en place.

- **L'analyse du jeu relationnel :**

Nous proposons ici de baser l'investigation sur les travaux de Crozier et Friedberg[472] relatifs à l'analyse stratégique des jeux d'acteurs. Cette approche permet en effet de comprendre qu'au-delà de l'organigramme officiel, tous les membres de l'organisation, qu'ils soient dirigeants, actionnaires, cadre de direction, cadre opérationnel, manager de proximité, opérateurs productif ou du support logistique, sont des « acteurs » détenant un certain pouvoir au sein de l'entreprise. Ce pouvoir provient notamment de la maîtrise de « zones d'incertitude », soit un domaine qui leur est propre et qu'ils maîtrisent mieux que les autres (du fait de leur connaissances, de leur compétences mais également de leur réseau interne et externe), lui permettant ainsi de développer des stratégies pour atteindre ses objectifs personnels (obtenir des gains ou éviter des pertes, qu'ils soient financiers ou symboliques). Même si les projets de ces acteurs sont rarement clairs et cohérents, cette approche permet cependant de comprendre que leur comportement n'est jamais absurde et totalement irrationnel. Il a toujours un sens si on le relie aux stratégies qu'ils suivent.

---

[471] Dans le cadre de nos recherches, il nous est arrivé de questionner les salariés sur leur « obédience politique » du fait du caractère très idéologique des organisations autogérées dans lesquelles nous sommes intervenues. Dans ce cadre, notre question n'a pas été perçue comme déplacée. Nous avons cependant conscience qu'il n'en est pas de même sur tous les terrains. Cette question permet cependant de mieux comprendre certaines visions de l'entreprise mais également certains conflits interpersonnels. Elle éclaire donc à la fois la culture d'entreprise et le jeu relationnel des acteurs

[472] CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard (1977). *L'Acteur et le système.* Editions du Seuil.

Chaque acteur ayant une stratégie propre, un jeu complexe va s'engager au travers des interactions ou chacun tente de faire valoir son point de vue, pour assurer la réussite de sa stratégie propre. Ces interactions forment donc un système d'organisation complètement informel qui se déroule de manière inconsciente, sans que personne n'en maîtrise les tenants et les aboutissants, mais qui est tout aussi important que le système formel prévu par la direction car tout aussi nécessaire au fonctionnement de l'organisation. On retrouve d'ailleurs ici la distinction déjà opérée par Mayo entre système formel et informel d'organisation du travail. Crozier et Friedberg font cependant un pas de plus en distinguant un 3ème « système d'action concret » qui résulte du compromis émergent entre les logiques formelles et informelles.
Dans la même veine, Jean-Daniel Reynaud[473] distingue 3 types de régulation :

- la régulation de contrôle : ensemble des règles émises par les directions et le management ;
- la régulation autonome : normes propres au groupe, qu'il élabore lui-même de façon autonome ;
- la régulation conjointe qui est un équilibre entre les deux précédentes. Les acteurs de l'organisation vont ainsi négocier, de manière à la fois officielle et tacite, pour établir un ensemble d'accords et de règles qui puise tant dans la régulation de contrôle que dans la régulation autonome.

Après avoir longtemps mis l'accent sur le système formel de régulation de contrôle, les nouveaux modes organisationnels et managériaux ont progressivement mis en évidence le système informel de régulation autonome à tel point que le premier semble être devenu non plus seulement secondaire mais carrément optionnel. L'enjeu nous semble au contraire de comprendre le jeu relationnel réel qui émerge de la confrontation des deux.

Moreno[474] nous propose un outil opérationnel intéressant à mobiliser dans ce cadre : le sociogramme, consistant à retracer les liens de préférence et d'indifférence entre les individus d'un groupe pour mettre en évidence les clans, les leaders et les individus isolés afin de mieux comprendre la dynamique de groupe.

[473] REYNAUD, Jean-Daniel (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et régulation sociale,* Armand Colin

[474] MORENO, Jacob, Lévy (1934) *Fondements de la sociométrie*. PUF

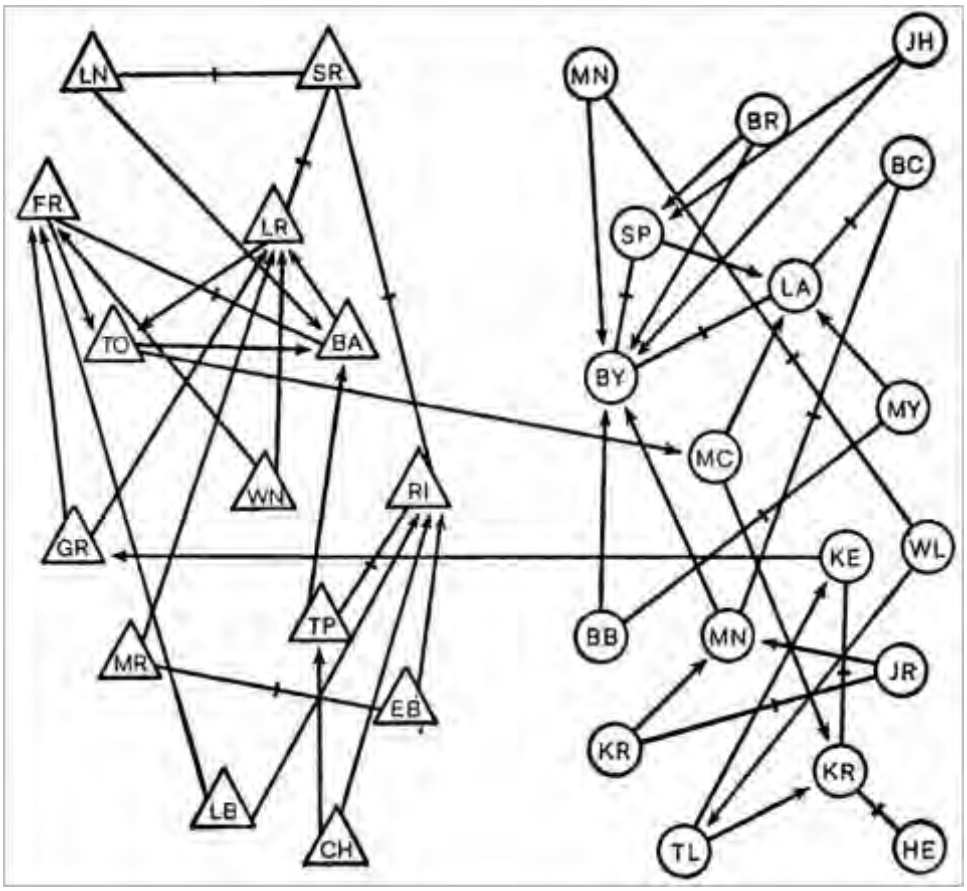

Figure 66 : Sociogramme d'une classe (les flèches indiquent les préférences, lignes barrées indiquent les préférences réciproques). Source : MORENO, Jacob, Levy (1934) Fondements de la sociométrie. PUF.

La réalisation des sociogrammes peut aujourd'hui être largement facilitée en prenant appui sur les traces laissées par les communications numériques qui peuvent être analysées par des logiciels.
Cette première approche restera cependant insuffisante pour comprendre le jeu relationnel réel et doit être complétée par des interviews d'acteurs sondant notamment les sources de tensions et de conflits interpersonnels et inter-équipes mais également les causes des phénomènes de retrait, de résistance ou de départ.

L'ensemble des interviews d'acteurs menées dans le cadre de ce diagnostic préalable devront s'appuyer sur une approche ethnométhodologique qui, contrairement à ce qu'on prétend parfois, « ne [prend] pas pour des descriptions de la réalité sociale les comptes rendus qu'en font les acteurs » mais les utilisent pour révéler « comment les acteurs reconstituent en permanence un ordre social fragile et précaire »[475], qui renvoie directement au système d'action concret de Crozier et Friedberg.
L'ensemble de la démarche doit par ailleurs mobiliser une approche « compréhensive » au sens de Weber. Seule cette approche permet de « saisir les besoins, désirs, finalités [des acteurs sociaux] et leurs relations aux valeurs »[476],

[475] COULON, Alain (1987). *L'ethnométhodologie*. PUF.

[476] MORIN, Edgar (1986). *La Méthode III, la connaissance de la connaissance, anthropologie de la connaissance*. Éditions du Seuil

de « comprendre le sens visé par les agents, de manière à pouvoir interpréter leur comportement »[477].
En effet, il ne s'agit pas ici seulement d'expliquer les règles, mécanismes et structures d'organisation, mais aussi de comprendre le sens qu'ils revêtent pour les acteurs concernés, ce qui nécessite de s'intéresser de près à leur vécu subjectif. Ainsi, comme le souligne Morin, « pour connaître autrui, il faut certes le percevoir objectivement, l'étudier si possible objectivement, mais il faut aussi le comprendre subjectivement. Le déploiement d'une connaissance objective du monde doit aller de pair avec une connaissance intersubjective d'autrui »[478].

4.1.3 Le lancement de la démarche :

Une fois l'ensemble de ces conditions préalables réunies, le processus pourra être lancé en veillant à ne pas déstabiliser brutalement les cultures et jeux relationnels en place. Comme nous l'avons vu, l'innovation de rupture qui fascine au niveau des technologies et des *business model* n'est guère pertinente au niveau organisationnel et managérial. C'est bien plus une approche incrémentale, progressive, par petits pas qu'il s'agit d'adopter pour permettre à tous de s'acculturer en douceur à de nouvelles manières de fonctionner. Nous proposons ici un canevas qui n'est pas appelé à être appliqué à la lettre. Il s'agit d'une modélisation abstraite qui n'a d'autre vocation que d'inspirer les démarches d'intervention.
Nous invitons ici les consultants à être particulièrement vigilants lors de l'adaptation de ce canevas et nous les encourageons à l'adapter aux grands enjeux internes qu'ils auront préalablement décelés. Nous les invitons également à s'inspirer des bonnes pratiques dont ont fait preuve les consultants qui ont accompagné la libération de Lippi : proposer un accompagnement intensif et multiforme, sur une durée longue (6 ans pour la réorganisation des ateliers en *lean*) en faisant eux-mêmes évoluer leur rôle (de l'expert prescripteur de la démarche au porte-parole à l'écoute de l'ensemble des membres pour conjuguer une approche structurée et émergente de l'innovation).

L'exercice est ici complexe comme nous l'avons vu avec la dialogique de Morin : il s'agit de proposer une modélisation structurée de la démarche au niveau global permettant de faire émerger des pratiques innovantes construites par le collectif à partir du terrain et qui finissent avec le temps par former un nouveau « système » cohérent et harmonieux. Les pratiques innovantes à déployer ne doivent donc pas être préconçues, il s'agit au contraire d'accompagner l'ensemble des membres de l'organisation pour qu'ils trouvent celles qui leur conviennent le mieux au travers d'une expérimentation continue qui sélectionnera les plus pertinentes et qui pourront venir cristalliser de « nouvelles routines ». Il est important ici de ne pas retomber dans les travers du modèle mécaniste en imposant un *One Best Way*, mais au contraire de s'ouvrir à l'indétermination inhérente à toute

---

[477] ZARIFIAN, Philippe (2000). « La confrontation aux événements : entre sens et communication ». *Sciences de la société*, Mai-octobre 2000, no 50-51, pp. 107-128

[478] MORIN, Edgar (2001). *La Méthode V, l'humanité de l'humanité. L'identité humaine*. Éditions du Seuil

expérimentation, en premier lieu dans un devoir d'exemplarité envers le dirigeant mais également l'ensemble des membres de l'entreprise.
Nous proposons ci-dessous, avec tous les risques que l'exercice comprend et donc en toute humilité, une démarche structurée visant à permettre l'émergence et l'amélioration continue de nouvelles pratiques qui restent respectueuses des spécificités de chaque entreprise et de ses membres.

- **Les espaces de délibération :**

Dans une logique incrémentale, nous préconisons non pas de modifier d'emblée le design organisationnel de la structure mais de développer des espaces de dialogue centrés sur les pratiques de travail. L'objectif est tout à la fois de partir du terrain et des préoccupations réelles des salariés mais aussi de les impliquer progressivement dans une démarche participative qui doit rester volontaire.

Nous proposons ici de mettre en place au niveau des équipes existantes des réunions régulières visant à débattre du « travail bien fait »[479]. La régularité de ces instances dépendra de l'activité productive mais nécessitera dans tous les cas de dégager un créneau sur le temps de travail, qui à notre sens devrait être au minimum mensuel. La taille de ces réunions dépendra également des volontaires prêts à y participer, mais nous recommandons de les limiter à un maximum de 12. Si le nombre de volontaires excède ce chiffre, nous proposons de les faire tourner d'une réunion à l'autre et d'envoyer à tous (y compris aux non volontaires de l'équipe) à la fois un ordre du jour participatif qu'ils peuvent alimenter en amont et un compte-rendu complet mais synthétique qu'ils peuvent consulter en aval.

Au sein de ces instances organisées et animées par un manager de terrain, les salariés sont invités à débattre de leur expérience de terrain en partant de leur ressenti subjectif afin de mettre à jours les « irritants » et de révéler les dysfonctionnements qui se cachent derrière. La première réunion pourra être précédée d'une large enquête menée par équipes visant à faire remonter ces « irritants ». Les résultats de cette enquête seront ensuite présentés lors d'une première réunion qui invitera les participants à prioriser les sujets à aborder. Chaque réunion suivante sera consacrée à traiter l'un des « irritants » identifiés puis à son suivi (plusieurs chantiers pourront être menés en parallèle en fonction de la disponibilité des participants à les faire avancer). Des experts externes à l'équipe mais également à l'organisation pourront être sollicités pour accompagner les décisions sur les points les plus délicats (si certains besoins se révèlent récurrents, il pourrait être pertinent de prévoir une internalisation de ces compétences par formation ou recrutement).

Ces débats seront ainsi l'occasion de mettre à jour les processus organisationnels réels pour les réfléchir et tenter de les optimiser via l'expérimentation de nouvelles pratiques dont l'expérience sélectionnera celles qui se révèlent efficientes et partagées. Ce processus est cependant long comme nous l'avons déjà maintes fois souligné et ne s'opère pas par un coup de baguette magique. Le processus peut ainsi paraître timide au départ et les sujets de débat un peu décevants : « ces

[479] CLOT, Yves (2021). *Le prix du travail bien fait.* La Découverte

fournitures commandées qui n'arrivent jamais, la fenêtre qui grince ou la porte du placard qui ne ferme pas »[480]. Mais comme le soulignent Dubet et Weil[481] : « l'appétit vient en mangeant : les salariés prennent l'habitude de faire des suggestions sur les tâches et l'organisation du travail ». Il faut d'ailleurs s'attendre à ce qu'ils « en viennent à réfléchir à d'autres aspects du partage du pouvoir, des orientations stratégiques et des richesses produites » et ne pas s'en affoler mais au contraire reconnaître l'intérêt et l'implication dont ils font preuve.

Tout au long du déploiement du processus, il faudra être attentif à ce que ce dialogue professionnel n'affaiblisse pas le dialogue social avec les instances représentatives du personnel. Elles doivent au contraire être activement associées au processus pour y jouer un rôle de garde-fou et assurer une zone de repli où l'écoute proposée est forcément différente. L'ANACT invite ainsi non pas à opposer mais à articuler ces deux types de dialogue : « le dialogue social peut offrir un cadre sécurisant au dialogue professionnel pour permettre à chacun de participer en toute confiance. A l'inverse, le dialogue professionnel peut être une ressource pour nourrir les instances représentatives du personnel de remontée de terrain pour que les débats en son sein soient davantage axées sur les enjeux du travail »[482].

Dans ces instances de dialogue professionnel, les managers ont, comme nous l'avons vu, un rôle clé d'animation des échanges, de médiation des conflits, d'accompagnement des initiatives proposées et de fluidification avec les autres équipes et services de l'entreprise. Ici encore, le processus peut paraître poussif au début et le manager doit accompagner la participation des membres en douceur : il pourra commencer par simplement solliciter l'avis des participants pour les synthétiser, avant de les inviter à construire un point de vue collectif puis enfin leur déléguer la prise de décision. Le manager est ainsi appelé à se mettre progressivement en retrait, à mesure que l'équipe s'autonomise, en adaptant ses techniques d'animation mais en restant toujours un facilitateur des échanges.
Ces instances deviendront ainsi progressivement l'occasion d'articuler les initiatives individuelles et l'entraide collective dans une logique d'auto-organisation.

- **L'élargissement progressif de la démarche :**

- <u>Les pratiques RH :</u>

Ces instances peuvent également être l'occasion de disséquer les connaissances métiers pour partager les meilleures pratiques, d'identifier les compétences clés et l'évolution des qualifications requises, ouvrant ainsi les discussions sur des aspects RH tels que la redéfinition des fiches de poste ou la GPEC. Progressivement, il pourra donc être proposé à l'équipe d'élargir ses domaines d'intervention en

[480] NEGARET, Patrick (2021). *Il suffisait de leur donner envie...libérer les énergies dans une organisation publique*. Presses des Mines.

[481] WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p 32.

[482] ANACT (2021). « Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés », printemps 2021

intégrant certains processus RH comme les recrutements, les évaluations, les rémunérations variables, etc.
Ici encore, on peut proposer une approche progressive respectueuse des différences de maturité des équipes en termes d'autonomie. Lorsque vient le temps d'une nouvelle embauche, de répartir les augmentations salariales ou de mener les entretiens d'évaluation, il pourrait être proposé aux équipes plusieurs choix :

- déléguer le processus aux instances qui en sont habituellement chargées ;
- mener elles-mêmes le processus tout en conservant les pratiques habituelles (par exemple pour les recrutements : grille d'entretien, fiche de poste de référence, détail du profil recherché et des questions à poser) ;
- aménager les pratiques habituelles ou carrément proposer une formule totalement différente.

Chaque expérimentation menée, y compris celles consistant à reproduire l'existant, devra être évaluée pour en tirer des leçons en cas d'insatisfaction et proposer aux autres équipes d'adopter celles qui se sont révélées efficaces et pertinentes.

- Le design organisationnel :

Il faut cependant veiller à ce que l'autonomie des équipes n'entraîne pas des pratiques disparates qui renforceraient les silos et entraîneraient une confusion générale en matière d'organisation du travail et de pratiques RH. Une partie des débats soulevés ne manqueront d'ailleurs pas d'interroger les pratiques des autres équipes et services.
Nous préconisons donc d'introduire progressivement des instances inter-équipes chargées de traiter les problématiques transversales en lien avec les services support afférents (RH, commercial, marketing, stratégie...). L'objectif ne sera pas d'harmoniser les pratiques au risque de les standardiser et de rigidifier la démarche mais d'analyser celles qui pourraient se diffuser ou du moins inspirer les autres équipes et celles qui au contraire gênent le fonctionnement global en l'état actuel.
La taille de ces instances devra ici encore être limitée à 12 participants, 15 maximum. Les premières pourront se composer des managers des services support et des équipes. Les managers pourront cependant à termes accompagner les membres de leurs équipes et services respectifs à prendre leur place (on peut ici proposer aux membres de chaque équipe d'élire un représentant selon le principe holacratique d'élection sans candidat). Un manager devra cependant continuer à assurer l'animation et la facilitation des échanges.
Mais certains sujets d'importance peuvent aussi être débattus collectivement en mobilisant les techniques du World Café et du Forum Ouvert.
Ici encore, les sujets de discussion sont appelés à s'élargir car les problématiques de coordination ne manqueront pas de venir interroger le design organisationnel actuel. Lorsque le collectif aura atteint ce stade de réflexion, un séminaire pourra proposer de présenter divers designs organisationnels non pour inviter à en sélectionner un mais pour démontrer avant toute chose que de multiples configurations sont possibles mais ne sont pertinentes que si elles s'adaptent aux spécificités de l'organisation.

- Les aspects stratégiques :

Au fur et à mesure de l'avancée de la démarche, la direction pourra être invitée à ouvrir certaines zones rouges à la concertation, à commencer par la raison d'être qui pourra être redéfinie collégialement à travers des enquêtes préalables sondant les valeurs partagées puis via un World Café visant à les agréger dans une formule inspirante.
D'autres sujets plus délicats peuvent également être progressivement ouverts comme la stratégie, la répartition des richesses ou encore la gouvernance. Ce dernier aspect n'est pas à négliger puisque de nombreuses expériences ont montré la place centrale qu'occupe le dirigeant dans le maintien des innovations organisationnelles, qui sont souvent mises de côté suite à un changement de présidence ou de propriétaire. A notre sens, ces transitions ne devraient pas se faire dans le dos de salariés à qui on demande de s'impliquer activement dans la vie de l'entreprise. Les plus audacieux pourront aller jusqu'à imaginer une reprise de l'entreprise par les salariés sous forme de Scop lorsque cela est possible. Cette transition nécessite cependant une réflexion approfondie qui doit là aussi être accompagnée d'experts.

Cet élargissement progressif des sujets de délibération semble être l'une des clés des démarches d'innovation réussies d'après le retour d'expérience que nous en offrent les cercles de qualité. Les caractéristiques premières de ceux qui se sont pérennisés sont en effet de rester « souple »[483] et d'intégrer progressivement les « systèmes de pilotage stratégique »[484], permettant ainsi de prendre « peu à peu en compte les attentes des différentes catégories d'acteurs »[485], y compris « les préoccupations et les enjeux des cadres qui acquièrent un véritable rôle de pilotage et de ''facilitation'' du mouvement qualité ». Ainsi, pour Martin « tous ces aménagements nous semblent en définitive avoir un trait commun : sortir d'une logique étroite des cercles de qualité pour insérer ce nouveau mode d'organisation du travail à la fois dans les systèmes existants de gestion et des dispositifs d'action nouveaux et plus globaux intégrant des éléments de réflexion stratégique ». Les constats de Chevalier vont dans le même sens, en identifiant 2 aspects qui caractérisent les cercles de qualité pérennes : « l'implication des cadres et l'ancrage des cercles dans les systèmes de pilotage stratégique par la mise en œuvre de programme qualité totale » ainsi que « l'articulation des cercles avec les systèmes existants de gestion ».

Les conclusions de Martin rejoignent d'ailleurs pleinement les analyses que nous avons exposées tout au long de ce rapport : « en somme deux conceptions radicalement différentes du changement se trouvent illustrées :

---

[483] MARTIN, Dominique (1989). « L'expression des salariés en France : examen de quelques interprétations théoriques ». In Martin, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

[484] CHEVALIER, Françoise (1989). « Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel ». In Martin, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

[485] MARTIN, Dominique (1989). « L'expression des salariés en France : examen de quelques interprétations théoriques ». In Martin, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

- l'une qui cherche à canaliser, à structurer et à fondre l'ensemble des acteurs dans un même moule ;
- l'autre qui ouvre le jeu, laisse aux individus et aux groupes des zones de négociation leur permettant peu à peu de construire de nouveaux jeux relationnels et de faire l'apprentissage de comportements différents (…) signe d'un véritable apprentissage organisationnel ».

- Les relations à l'environnement :

Un dernier élargissement de cette démarche de co-construction de nouvelles pratiques organisationnelles et managériales viendra transcender les frontières internes de l'entreprise pour interroger les relations que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes extérieures (fournisseurs, sous-traitants, clientèle, actionnaires/investisseurs, partenaires et concurrents, pouvoirs publics, acteurs du territoire, etc.).
Des instances de dialogue permettront de réunir ces différents acteurs avec le même objectif que les précédentes : permettre à l'entreprise de déceler les dysfonctionnements qui, cette fois-ci, l'empêchent de former un éco-système efficient avec son environnement et qui auront pu être décelés lors du diagnostic préalable.
Ces instances pourront être formées par les organes administratifs de l'entreprise et des parties prenantes extérieures (conseil d'administration, direction, président, organe de représentation) dans un premier temps mais seront appelées elles aussi à s'ouvrir à des acteurs de terrain (salariés, consommateurs, citoyens). Ici encore, la fonction du management doit se limiter à un rôle « tierce » de facilitation des discussions.

Cette ouverture sera l'occasion d'accompagner l'entreprise sur les voies de l'« open innovation »[486] autant de son versant Outside In (intégrer les bonnes idées et pratiques émanant de son environnement) que Inside Out (faire bénéficier l'environnement de ses bonnes idées et pratiques).
L'enjeu sera ici de parvenir à bâtir de nouvelles formes de relations partenariales fondées sur l'égalité et la confiance pour permettre à l'entreprise de mieux s'intégrer dans son environnement, d'y puiser l'énergie et les ressources dont elle a besoin pour maintenir et développer ses innovations internes et déployer une structure étendue au service d'une même raison d'être mais respectueuse de la diversité des différentes entités qui la compose.

*****

La modélisation proposée passe ainsi par plusieurs étapes clés :

- mener un audit complet de l'entreprise (structure, culture, jeux relationnels) ;
- définir clairement les zones rouges et les zones bleues ;
- définir le « quoi » et le « pourquoi » de l'entreprise en formalisant sa mission/raison d'être (collégialement ou non dans un premier temps) ;
- définir collégialement le « comment » dans un mouvement très progressif qui part de l'organisation du travail pour intégrer peu à peu à la réflexion

[486] CHESBROUGH, Henry (2004). « Open Innovation : Renewing Growth from Industrial R&D », *10th Annual Innovation Convergence*, Minneapolis, 27 septembre 2004

les pratiques RH, la coordination inter-équipes puis le design organisationnel global ;
- élargir par la suite la démarche à des aspects plus stratégiques (redéfinition de la mission, gouvernance, répartition des richesses) selon des zones bleues et rouges évoluant au gré de la progression de la démarche ;
- élargir enfin la démarche au-delà des frontières internes en engageant une concertation avec les parties prenantes extérieures pour développer des relations de partenariat égalitaires fondées sur la confiance au service d'une même raison d'être.

Cette modélisation espère ainsi proposer une approche à la fois structurée et émergente de l'innovation, ouverte à l'expérimentation locale tout en assurant la cohérence globale en favorisant à la fois l'unité et la diversité.
Sa mise en œuvre reste cependant subtile et invite à rester vigilants face aux fragilités qui caractérisent les nouveaux modes de management et d'organisation.

4.2 Points de vigilance :

Si Getz incite à faire du dirigeant le gardien de la libération chargé de préserver la démarche innovante, nous encourageons à élargir la focale pour que l'ensemble des membres de l'entreprise puissent remplir ce rôle : le dirigeant certes mais également les cadres intermédiaires (notamment ceux qui restent en charge des processus RH et de la qualité), les managers de proximité au plus près du terrain via leur rôle d'animateur-facilitateur-coach mais également l'ensemble des salariés via les instances de délibération et le dispositif de mentorat, et enfin les instances représentatives du personnelles souvent oubliées.

4.2.1 Veiller à la cohérence de la démarche :

Comme le soulignent Chabanet et *al.* « il importe de dépasser les simples déclarations d'intention et de veiller à la cohérence des discours avec les pratiques »[487].
Il faudra ici être particulièrement attentif à la communication institutionnelle déployée autour de la démarche : celle-ci doit rester fidèle à la réalité vécue par l'ensemble des acteurs, sous peine de nourrir des incompréhensions et frustrations et de voir se développer une communication critique non maîtrisée (sur les réseaux sociaux notamment) qui viendrait contredire et donc décrédibiliser la communication officielle. Une nouvelle fois, il ne s'agit pas de séduire les clients ou les médias mais d'embarquer l'ensemble des parties prenantes à commencer par les salariés.
Nous conseillons donc ici de rester discret dans les premiers temps de la démarche, afin d'éviter les hiatus entre les promesses affichées, les pratiques réelles et le ressenti des acteurs. Si une publicisation de la démarche est envisagée (auprès des médias ou via des concours et trophées sur les démarches d'innovation ou la

[487] CHABANET Didier, COLLE Rodolphe, CORBETT-ETCHEVERS Isabelle *et al.*, « Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement », *Question(s) de management*, 2017/4, no 19, pp. 55-65.

QVT), elle devra au préalable recueillir l'assentiment des salariés et en faire une occasion de valoriser leur travail. Leur donner la vedette semble en effet plus cohérent avec la démarche que de mettre en avant le seul dirigeant.
Dans tous les cas, il faudra veiller à ne pas réduire la démarche à un phénomène de mode : il faut au contraire activement communiquer sur la complexité du processus en soulignant les difficultés et limites rencontrées, afin de coller à la réalité du terrain tout en éclairant au mieux ceux qui souhaiteraient s'en inspirer.
Dans la même perspective, une attention particulière sera accordée aux phénomènes de « greenwashing » et de « socialwashing » qui accompagnent encore trop souvent les politiques de RSE. La 6ème étape de la modélisation proposée précédemment permettra précisément de consulter l'ensemble des parties prenantes (salariés, clients, actionnaires/investisseurs, fournisseurs, sous-traitants, partenaires et concurrents, pouvoirs publics, acteurs du territoire, riverains, etc.) sur ce point et toute critique devra faire l'objet d'une réflexion approfondie impliquant l'ensemble des acteurs concernés par le problème soulevé.

Mais la question de la mise en cohérence ne s'arrête pas aux discours. Il est en effet important que les pratiques fassent elles-mêmes cohérence entre elles pour parvenir à un système harmonieux. Comme le soulignent Weil et Dubey « il n'y a pas de modèle à imiter mais un principe de cohérence à respecter : si les réponses sont singulières et les bricolages fréquents, il est important que les principes retenus soient cohérents »[488]. On évitera ainsi d'ajouter à la complexité des processus à l'œuvre des paradoxes supplémentaires tels que prôner un esprit collectif alors que les pratiques RH restent individualisées, promouvoir la transparence alors que les informations gestionnaires guidant une partie des tableaux de bord ne sont pas accessibles à tous, valoriser l'expérimentation en interdisant le droit à l'erreur, inciter à la bienveillance alors qu'on laisse s'auto-exclure ceux qui peinent à s'adapter, etc.

Il y a ainsi une double cohérence globale à respecter :

- entre les pratiques et les discours qui se développent de concert avec le processus ;
- entre les pratiques entre elles, sans pour autant empêcher les expérimentations locales : la cohérence doit donc plus se situer au niveau des principes qui guident ces pratiques (clarifiés par la raison d'être) qu'au niveau du détail des pratiques en elles-mêmes.

C'est finalement ce même souci de cohérence globale qui incite à ne pas limiter la démarche au seul micro-niveau de l'organisation du travail et à l'élargir progressivement pour intégrer les domaines gestionnaires et stratégiques.

Pour assurer cette cohérence globale des pratiques et pouvoir adapter les discours qui les accompagnent, il sera nécessaire de suivre l'évolution de la démarche grâce à des indicateurs. Ces derniers doivent cependant être conçus d'une autre manière : il s'agit en effet moins d'un outil de contrôle de l'action que d'un dispositif d'aide à la décision, dont une large part relève désormais des opérationnels. On se situe ici précisément au coeur des enjeux des NMMO comme le souligne Fernandez : « plutôt que le contrôle, les indicateurs doivent permettre aux salariés

[488] WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p15

qualifiés et compétents d'auto-contrôler leur travail pour réguler leur activité »[489] sous peine de « brimer l'innovation ». Cette activité de régulation et de mise en cohérence d'un processus émergent ne peut être entièrement prédéfinie *a priori* dans des indicateurs précis et définitifs de manière externe. Ces indicateurs devront ainsi être progressivement peaufinés et complétés par les parties prenantes (internes comme externes) via les diverses instances de dialogue.
Les 3 piliers du développement durable donnent cependant des pistes pour guider l'élaboration émergentes de ces indicateurs, qui doivent évaluer autant les résultats que les processus qui y ont présidés, de manière tant quantitative que qualitative :

- au niveau économique : stabilité économique de l'entreprise, manière dont sont réinvestis les surplus financiers, satisfaction des clients et actionnaires mais aussi des fournisseurs et sous-traitants, etc. ;
- au niveau social et sociétal: politique en matière de QVT[490] et de développement professionnel, satisfaction des salariés, maintien et création d'emploi, participation au dynamisme et à l'attractivité du territoire, etc. ;
- au niveau environnemental : d'une baisse de l'empreinte environnementale négative à une empreinte environnementale positive (0 déchet, récupération, recyclage, auto-production d'énergie, actions en faveur des externalités environnementales et des services éco-systémiques).

[489] FERNANDEZ, Alain (2018). *Les tableaux de bord du management innovant*. Eyrolles.

[490] On pourra ici se référer à l'excellent ouvrage de BOURDU, Emilie, PERETIE, Marie-Madeleine, RICHER, Martin (2016). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, refonder les organisations du travail.* Les Notes de la Fabrique, Presses des Mines.

4.2.2 Surveiller les risques psycho-sociaux (RPS) :

Comme nous l'avons vu, les nouveaux modes de management et d'organisation sont propices aux risques-psychosociaux : l'autonomisation des uns, le nécessaire lâcher-prise des autres et le changement de posture pour tous implique une déstabilisation anxiogène des routines habituelles, tant pour les salariés, les managers de proximité, les cadres intermédiaires que le dirigeant. Cette perte momentanée de repères est tout autant porteuse d'une potentielle émancipation que d'importants niveaux de stress et d'anxiété.
Ces RPS ne s'expriment cependant pas de la même façon chez chacun : refus de changer de posture aboutissant à une forte résistance au processus, mutisme et mise en retrait conduisant à un sentiment d'isolement, surinvestissement et épuisement professionnel lié à une mauvaise évaluation de la charge de travail qui s'intensifie, sentiment d'injustice lorsque les contributions demandées ne sont pas reconnues par des rétributions adéquates, etc.

Comme nous l'avons évoqué, des formations pourront être proposées sur l'évaluation de la charge de travail, les différences entre travail prescrit/réel/perçu, la gestion du temps et du stress, l'auto-planification et la priorisation des tâches, la capacité à se fixer des objectifs SMART[491]. Mais les salariés ne sont pas seuls responsables de la gestion des RPS. Il est important de rappeler que les dirigeants ont ici une responsabilité légale qui les engage à mettre tout en œuvre pour détecter et minimiser ces risques au travers d'un DUER complet et régulièrement mis à jour en fonction des difficultés qui s'expriment.
Les instances de délibération seront évidemment un dispositif clé pour identifier les risques inhérents à la démarche et plus globalement à l'activité de travail à travers la remontée des « irritants » mais également pour imaginer des solutions innovantes afin de les prévenir. Une instance inter-équipes pourra également être mise en place pour traiter les risques transversaux et développer une communauté de pratique spécifique dédiée à ces questions. Il faudra ici encore assurer une évaluation régulière de la démarche au travers des indicateurs sociaux précédemment évoqués (absentéisme, arrêts maladie, turn over, enquête de climat social, etc.) qui devront être complétés par d'autres indicateurs propres à l'entreprise et à sa démarche.
Les dialogues bilatéraux (avec le managers coach et le pair-mentor) permettront également d'identifier les personnes sujettes à ces RPS et d'enclencher avec elles un dialogue sur les actions à envisager pour leur permettre de retrouver une meilleure QVT qui ne pourront être arrêtées qu'avec leur consentement plein et entier (réévaluation de la charge de travail et aménagement de temps de récupération, formation et accompagnement personnalisé, mobilité ou mise en retrait sur un poste moins exposé, etc.). Ce dialogue devra également intégrer les institutions dédiées à ces questions que sont les IRP et la médecine du travail.
Mais il est aussi important de laisser aux salariés des temps d'échange informels comme les pauses collectives dont une bonne partie est consacrée « à parler du travail (ce qui permet d'évacuer certaines tensions) mais aussi à régler des problèmes liés au travail. De la même manière, si les conversations sur le poste de travail peuvent être une source de temps perdu ou de manque de vigilance, il peut aussi s'agir de temps d'ajustement, soutien dans le travail ou coordination

[491] Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réalistes, inscrits dans le Temps

nécessaire »[492]. Au-delà des procédures prévues au sein de la démarche proposée ici, il est donc essentiel de maintenir également les régulations autonomes spontanées, et donc de prévoir des temps et des lieux de qualités qui y soient dédiés (salle de pause et de détente, coin repas, sorties et activités non professionnelles, mais aussi outils numériques de type réseaux sociaux).

L'ensemble de ces actions incitent à rester ouvert aux réticences et aux critiques que la démarche génère nécessairement plutôt que de les dénier comme c'est encore trop souvent le cas. Ce déni n'est pas toujours le signe d'un mépris, il est parfois le simple fruit d'un oubli ou d'une angle-mort qui empêche de voir qu'une transformation sociale est toujours génératrice de sentiment douloureux, tout simplement parce qu'elle nécessite de faire le deuil de ses repères et de composer avec l'inconnu et l'indétermination.

4.2.3 Rester ouvert aux différences de vues et à la « dispute » :

Il est ainsi impératif de rester à l'écoute des doutes, réticences et critiques qui ne doivent pas être interprétés comme les signes d'un échec de la démarche mais au contraire comme des occasions d'améliorer encore et toujours les principes et pratiques en émergence. Ici encore, il s'agit finalement d'être cohérent avec la démarche d'amélioration continue entreprise impliquant de savoir accueillir l'erreur (quelle qu'en soit l'origine : opérationnelle, managériale ou stratégique) de manière bienveillante afin d'en tirer des enseignements constructifs pour construire l'avenir de manière sereine et solide. A défaut, les entreprises innovantes deviendront des organisations élitistes adaptées à une poignée de personnes endurcies et sûres d'elles.
Il faut ainsi veiller à préserver des espaces de délibération « tolérant l'imprévu, l'incertitude, l'indétermination, favorables à une prise de distance vis-à-vis des signifiants maîtres »[493]. C'est ainsi que pourra se développer « une organisation réflexive, c'est-à-dire capable d'apprendre de ses difficultés pour progresser en permanence »[494].

Les espaces de dialogue collectifs et bilatéraux formels, tout comme les échanges informels, doivent donc impérativement rester ouverts à la controverse et à la « dispute professionnelle »[495] sans pour autant que celles-ci ne dégénèrent en conflits destructeurs pour les individus et les collectifs de travail. La « dispute » renvoie ici moins à l'engueulade, si appréciée des français, qu'à la disputatio

---

[492] STIMEC, Arnaud, THIERRY, Bertrand, XAVIER Michel (2010). « Le *Lean* management est-il irresponsable ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 5, no 2, pp. 76-85.

[493] PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse de sciences de gestion, Paris-Dauphine, p376.

[494] ANACT (2021). « Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés », printemps 2021

[495] On peut ici se référer aux travaux d'Yves Clot, notamment CLOT, Yves (2021). *Le prix du travail bien fait.* La Découverte ; CLOT, Yves (2014). « Réhabiliter la dispute professionnelle », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 105, no 1, pp. 9-16.

médiévale consistant à argumenter autour d'un problème en prenant en compte les points de vue divergents.
2 facteurs doivent y aider :

- partir des expériences de travail réel et des ressentis qu'elles occasionnent, plutôt que d'impressions floues ou d'opinions non fondées (préjugés, procès d'intention, vieilles rancœurs, etc.) ;
- la « position tierce » et la « fonction médiatrice »[496] qu'occupent le manager facilitateur mais également les IRP ;
- proposer à tous des formations à la communication interpersonnelle, à la dynamique de groupe, à la gestion des conflits, à l'écoute active et à la communication non violente.

Tout départ de l'entreprise doit également être l'objet d'une analyse approfondie : s'intéresser aux personnes qui ne parviennent pas à s'adapter à la démarche est l'occasion de révéler des failles qu'il est important de prendre en compte dans une logique d'amélioration continue.
Mais l'attention doit également se porter en amont sur les recrutements pour pouvoir tirer pleinement partie de la diversité et du dynamisme potentiel dont sont porteurs les nouvelles recrues comme nous le verrons.

« Le traitement réservé aux réticents »[497] est ainsi la pierre angulaire qui permet de différencier un processus innovant d'un effet de mode. Il distingue tout d'abord nettement :

- une logique instrumentale centrée sur l'action unilatérale et le pouvoir normatif ;
- d'une logique propre à l'agir communicationnel axée sur la compréhension mutuelle et l'acceptation de différences de perception ou d'intérêt.

Il participe ensuite à ne pas rigidifier la démarche dans une logique contraire à l'innovation émergente, mais au contraire à la maintenir évolutive dans une logique d'amélioration continue alimentée par les acteurs de terrain. L'ouverture à la parole des réticents concrétise ainsi cette tolérance à l'indétermination qui est l'une des conditions de succès de ce type de démarche, assurant qu'aucun modèle n'est en train de se réifier au détriment de la liberté des acteurs et de la souplesse de l'organisation.

Cette ouverture à la différence est d'autant plus importante pour les entreprises qui cherchent à innover, tant dans leur modèle organisationnel et managérial qu'à d'autres niveaux[498]. Elle renvoie en effet directement aux deux ingrédients clés de

---

[496] PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse de sciences de gestion, Paris-Dauphine, p376.

[497] WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p 105.

[498] Outre les innovations organisationnelles et managériales on peut également identifier des innovation de produits/ services, de procédés, de commercialisation ou encore de source d'approvisionnement pour reprendre la typologie de Joseph Schumpeter en partie mobilisée par le manuel d'OSLO de l'OCDE pour harmoniser les enquêtes sur l'innovation

l'intelligence collective[499] : une diversité cognitive qui doit s'exprimer librement, en toute indépendance, sans pression à la conformité. Le dialogue qui se déploiera dans les instances de délibérations doit impérativement respecter ces 2 ingrédients en valorisant les différences. Ce processus devra cependant être contre-balancé dans d'autres espaces (notamment ceux réservés à la mission/raison d'être et aux échanges informels) se centrant cette fois-ci sur les centres d'intérêts communs aux membres de l'entreprise. Ces 2 processus complémentaires permettront ainsi de nourrir la diversité dans l'unité dans un équilibre précaire qui doit faire l'objet de beaucoup d'attention pour ne pas faire dériver les collectifs de travail en combats de coqs ou *a contrario* en troupeaux de moutons.

Mais il est tout aussi important de savoir reconnaître les avancées, les évolutions positives tant pour l'entreprise que pour les salariés et ses diverses parties prenantes pour prendre acte de l'amélioration continue. Il est donc essentiel de ménager également du temps dans les espaces de délibération pour ces analyses positives sous peine d'en faire des lieux anxiogènes réduits au seul traitement des dysfonctionnements. Des célébrations plus formelles pourront également permettre de valoriser officiellement et collectivement ces réalisations (points d'étape trimestriels et annuels, séminaires, concours et trophées, etc.).

4.2.4 Contrecarrer les phénomènes d'essoufflement dégénératifs :

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, la pérennité des innovations organisationnelles est particulièrement fragile. Au-delà de la baisse de productivité liée à une désorganisation à court terme qui encourage souvent à faire marche arrière et des changements de direction ou de propriétaire qui peuvent impliquer l'abandon de l'expérimentation engagée à plus long terme, les innovations organisationnelles semblent particulièrement sujettes aux phénomènes dégénératifs qui les font inexorablement dévier vers des formes organisationnelles hiérarchiques et bureaucratiques, comme un éternel retour au point de départ. Les travaux de Meister semblent indiquer que ces facteurs de dégénérescence sont intrinsèques aux expérimentations organisationnelles, comme si le vers était d'emblée dans le fruit. Les travaux de Sainsaulieu et *al.* vont dans le même sens : « les principes de dégénérescence des structures participatives sont inscrits dans leur propre mise en application »[500].

L'analyse en continue des irritants pourra évidemment permettre de mettre le doigt sur ces phénomènes dégénératifs lorsqu'ils surviennent. On pourra ici utilement s'appuyer sur la description qu'en fait Meister, notamment les caractéristiques de la deuxième phase qui signent le début du déclin : conflits interpersonnels, divergences idéologiques quant à la raison d'être, primat des objectifs économiques sur la mission d'origine obligeant à adopter des méthodes de gestion traditionnelles (notamment à travers l'hyper-spécialisation des postes de travail), démotivation généralisée, difficulté d'intégration des nouvelles recrues et conflits de génération, etc.

---

[499] SUROWIECKI, James (2008). *La sagesse des foules*. JC Lattès.

[500] SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre Eric, MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Librairie des Méridiens

Face à la révélation de ces facteurs, chacun devra faire preuve à la fois d'esprit critique et de bienveillance, tant à son encontre qu'envers les autres (quel que soit son statut dans l'entreprise). A cet égard, les organisations autogérées nous semblent porteuses de riches enseignements : elles nous révèlent en effet que ce ne sont pas forcément les dirigeants ou les salariés qui bloquent le processus d'innovation organisationnelle pour conserver leurs « acquis » comme on aime à le penser. La complexité de la nature humaine et de la dynamique sociale elle-même introduit des biais entre les théories organisationnelles - si parfaites sur le papier - et les pratiques – qui vont parfois à l'encontre totale de l'effet recherché et ce *même avec les plus pures intentions et la meilleure volonté du monde*. Les organisations autogérées nous permettent ainsi d'étudier en pratique cette « écologie de l'action »[501] mise en lumière par Morin, qui emporte nos actions dans la dérive par un « jeu d'inter-rétroactions qui les arrachent à leur source organisatrice et à leur sens finalisateur, pour les entraîner dans des processus et des directions toutes autres, voire contraires ». L'importance des déviations invite à adopter une posture autocritique proche de l'herméneutique de soi antique définie par Foucault comme une « introspection vigilante », une « vigilance soupçonneuse de ses propres affects »[502].

Les phénomènes à l'œuvre semblent cependant d'une telle puissance qu'il paraît plus raisonnable de les anticiper (plutôt que d'attendre qu'ils surviennent au risque de devoir dissoudre la structure originelle comme à CoopCom ou TicOBNL).
Le cas Lippi nous a permis de révéler les conditions de réussite préalables à ce type d'expérimentation organisationnelle : s'accorder du temps, offrir un accompagnement intense, conjuguer une approche structurée et émergente de l'innovation permettant de rester ouvert à l'indétermination. Ces conditions nous semblent également valoir pour assurer la préservation de l'expérimentation organisationnelle dont le principal écueil serait de se figer dans un modèle immuable. La souplesse de cette entreprise se reflète particulièrement dans la forte mobilité de ses salariés qui changent de fonctions voire de métiers régulièrement, palliant ainsi l'absence de possibilité de promotion hiérarchique dans une organisation horizontale.
Le cas du CaféCoop semble d'ailleurs le confirmer : seule structure des 4 organisations autogérées présentées à ne pas avoir « dégénéré » ou éclaté, son secret semble résider ici encore dans sa plasticité. Le mouvement permanent qui émane de la rotation de ses membres et des multiples projets qu'ils développent autour du café permet précisément au processus expérimental de ne pas se figer mais de s'adapter en permanence à l'évolution de ses facteurs internes (aspirations de ses membres) et externes (opportunités offertes par son réseau et son quartier).
Le point commun de ces deux structures semblent résider dans les possibilités qu'elles offrent à leurs membres de pouvoir s'appuyer sur la structure pour développer leur plein potentiel. On retrouve ici l'une de nos préconisations incitant à reconnaître l'implication supplémentaire que nécessitent les nouveaux modes de management et d'organisation et les nouvelles qualifications acquises via diverses techniques de montée en compétence en continue (se former, expérimenter, monter des projets, changer d'affectation, etc.).

---

[501] MORIN, Edgar (1980). *La méthode II, la vie de la vie*. Éditions du Seuil

[502] FOUCAULT, Michel (2001). *L'herméneutique du sujet. Cours au collège de France 1981-1982*. Gallimard

On semble ici percevoir un phénomène d'auto-éco-organisation[503] assez puissant pour assurer la pérennité des innovations organisationnelles.
Comme nous l'avons vu, la « configuration missionnaire » qu'ont adoptée la majorité des entreprises présentées[504] se révèle particulièrement propice au déploiement des innovations organisationnelles et managériales : les aspirations des membres rejoignent parfaitement le projet d'entreprise assurant une adéquation totale entre buts individuels et mission collective ce qui favorise tout à la fois l'implication de chacun et le partage du pouvoir. Une mission d'entreprise forte semble ainsi une préalable nécessaire comme nous l'avons déjà souligné. Cette dernière doit cependant rester suffisamment souple pour permettre à chacun de continuer à développer ses aspirations personnelles par son biais.
Si la destination est claire et partagée par tous, le chemin à emprunter pour y parvenir doit rester indéterminé pour pouvoir s'appuyer sur les aspirations profondes de chacun. Comme nous l'avons vu avec l'analyse stratégique, ces aspirations personnelles restent souvent floues et évolutives et ne peuvent donc être déterminées au préalable pour guider une planification à long terme. C'est bien sur cette faille que l'innovation organisationnelle peut prospérer grâce à une émergence constante de nouveaux projets imprévus qui peuvent directement soutenir la mission d'entreprise et ainsi maintenir la flamme d'origine.
Ainsi, si les aspirations individuelles sont mises au service de l'entreprise, il doit également y avoir réciprocité : l'entreprise doit pouvoir permettre aux aspirations individuelles de s'épanouir.

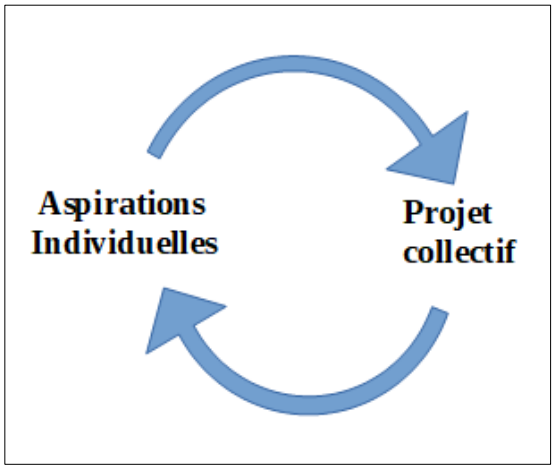

Figure 67 : Auto-éco-organisation des systèmes complexes d'innovation au niveau micro.

Seul ce double mouvement en forme de boucle récursive nous semble pouvoir favoriser la pérennité des pratiques innovantes et avec elle la dialogique féconde mise en évidence par Morin où l'interdépendance qui relie les entités d'un système complexe est également le garant de leur autonomie. Il nous semble également indiquer la dynamique à suivre pour les organisations étendues qui souhaiteraient se rapprocher du réseau confédéré de Rorive (les aspirations individuelles devenant les aspirations de chacune des entités du réseau).

[503] MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Éditions Fernand Nathan.

[504] les 4 structures autogérées, Pour 3 points mais également AgileCorp à ses débuts

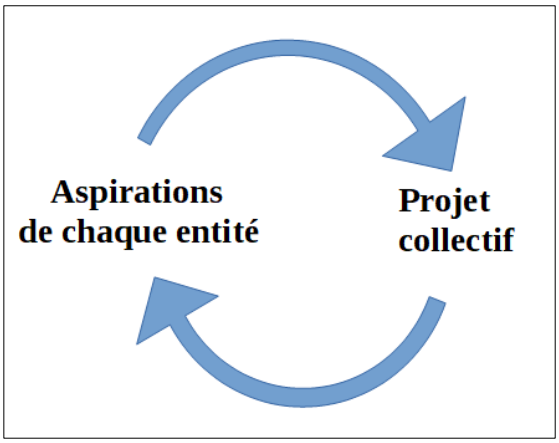

Figure 68 : Auto-éco-organisation des systèmes complexes d'innovation au niveau macro.

Dans une logique rationnelle et planificatrice, on pourrait ici être tenté d'estimer la durée que met un processus innovant pour dégénérer, mais les données à notre disposition ne convergent pas : si 2 de nos études de cas semble indiquer 10 ans (CoopCom, TicOBNL), une autre n'a commencé son déclin qu'après seulement 30 ans d'existence (Imprimcoop) quand une autre l'a sciemment mené en quelques mois (AgileCorp). Les travaux de Chevalier[505] identifient un essoufflement des cercles de qualité au bout de seulement 2 ans, rejoignant les estimations de Katz[506] indiquant une longévité optimale de 2 à 4 ans pour les projets innovants…
Moins qu'une durée prédéterminée, c'est plutôt la croissance du collectif qui semble poser problème comme nous l'avons vu : passer la vingtaine, les processus émergents semblent de moins en moins possibles. Telle semble être la taille maximale que les équipes de travail peuvent atteindre. Elle ne limite cependant en rien la taille des entreprises mais il reste encore à expérimenter pour comprendre comment articuler harmonieusement ces équipes auto-organisées au sein d'un collectif plus large et soudé par une même mission via des relations égalitaires fondées sur la confiance.
La montée à l'échelle des innovations organisationnelles est donc un défi de taille, que nous ne préconisons pas de déterminer en amont mais de conceptualiser pendant le processus pour qu'il émerge de la confrontation des besoins des divers acteurs. Les entreprises étendues représentent évidemment une perspective prometteuse, et si leur design organisationnel commence à être bien documenté (notamment grâce aux travaux de Rorive[507]) leur mise en application reste périlleuse comme nous l'avons vu.

---

[505] CHEVALIER, Françoise (1989). « Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel ». In Martin, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

[506] KATZ, Ralph (1982), « The Effect of Group Longevity on Project Communication and Performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 81-104

[507] RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », *Gérer et comprendre*, no 79, mars 2005.

Mais si la taille des entreprises est un défi au déploiement des pratiques innovantes, la croissance de leur effectif peut également représenter une chance d'introduire de la nouveauté et donc de redynamiser le processus en apportant du « sang neuf ». On retrouve ici encore la 2nd loi de la thermodynamique selon laquelle tout système clos tend vers l'entropie et doit donc nécessairement puiser de l'énergie et des ressources dans son environnement pour compenser une inéluctable dissipation d'énergie interne.
Katz et Allen[508] recommandent ainsi d'intégrer régulièrement de nouveaux membres comme autant de vecteurs de remise en cause et d'introduction d'idées nouvelles. Un processus salutaire pour assurer la plasticité et la souplesse de l'organisation qui peut à tout moment se rigidifier, signant dès lors l'arrêt de la démarche d'innovation. Encore faut-il que les anciens leur laissent la place. La domination gérontocratique est donc un autre point de vigilance, auquel il faut remédier non pas en les mettant de côté mais en leur proposant d'accompagner la montée en compétences des nouveaux sans pour autant les cadrer dans un moule prédéfini.
Une nouvelle fois, le recrutement doit donc faire l'objet d'une attention particulière. Comme nous l'avons vu, l'importance accordée au profil culturel des candidats est une caractéristique commune à toutes les entreprises innovantes que nous avons présentées, particulièrement dans les organisations « missionnaires ». Ce profil culturel assure l'adéquation entre les aspirations individuelles et le projet collectif qui fonde l'unité de ces structures et la possibilité même des processus d'innovation organisationnelle. Et c'est en grande partie lui qui assure la dimension « auto-rétributive » de la participation via une motivation intrinsèque à travailler dans un environnement offrant autonomie et responsabilité. Il est ainsi souvent gage de qualités comportementales indispensables au déploiement des nouveaux modes d'organisation et de management : autodétermination, solidarité, ouverture d'esprit, auto-critique, persévérance, etc. Ce n'est cependant pas tant ces qualités qu'il faut rechercher en elles-mêmes, et qui sont toujours difficiles à déceler dans un entretien d'embauche, que la motivation intrinsèque à participer à un projet collectif orienté vers les innovations organisationnelles et managériales.
Ce profil culturel partagé ne doit cependant pas induire un conformisme néfaste à l'origine de pression normative pour les membres et d'une perte de diversité cognitive pour l'organisation. Si l'aspiration à de nouveaux modes de management et d'organisation doit être partagée pour assurer cohésion et implication des membres, ces derniers doivent également avoir des parcours et des expertises variés dont la confrontation constructive permettra de maintenir le dynamisme du processus.
Au-delà des recrutements externes, ces considérations font ici encore directement écho aux organisations étendues, qui se présentent elles aussi comme un moyen pour l'entreprise de puiser dans son environnement l'énergie nécessaire à sa redynamisation interne qui doit être continuellement activée. Une nouvelle fois, les entreprises étendues renvoient aux mêmes enjeux que les nouveaux modes de management et d'organisation : concilier une ambition commune suffisamment souple pour intégrer des entités de nature diverse aptes à maintenir la dynamique d'innovation.

---

[508] KATZ, Ralph, ALLEN, Thomas (1982), « Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome : A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R &D Project Groups », *R&D Management*, vol. 12, no 1, pp. 7-19.

La croissance de l'organisation (à l'intérieur comme à l'extérieur de ses frontières juridiques) est ainsi une autre occasion d'alimenter le mouvement permanent qui assure précisément la régénérescence continue des phénomènes organisationnels, que la pensée complexe nous invite à envisager comme des « équilibres de forces antagonistes »[509], toujours instables et précaires mais à la source même de la dynamique sociale.

4.3 Synthèse de la modélisation d'intervention proposée :

Comme pour les parties précédentes, nous proposons ici une synthèse visant à faire ressortir les lignes de force de la démarche d'intervention précédemment modélisée pour guider le déploiement des nouveaux modes de management et d'organisation en entreprise.

Conditions préalables

L'entreprise est ouverte à l'expérimentation et au tâtonnement sur le long terme plutôt qu'elle ne cherche à « copier-coller » des « recettes » extérieures.

L'entreprise est en mesure de se doter d'une « raison d'être » authentique et inspirante qui servira de « boussole » et qui peut être définie de deux manières :

- édictée par le sommet hiérarchique (pour les entreprises à culture familiale ou industrielle hiérarchique démarrant une transformation d'ampleur) et s'appuyant éventuellement sur le ressenti des différentes parties prenantes de l'entreprise collecté par questionnaires ;
- co-construite manière collégiale (pour les entreprises déjà engagées dans une démarche d'innovation managériale).

L'entreprise bénéficie d'une bonne santé financière et est prête à investir en temps et en argent dans la démarche tout au long du processus pour :

- dégager du temps productif et compenser la baisse de productivité liée à la transition organisationnelle ;
- accompagner l'ensemble des salariés dans l'évolution de leur rôle professionnel :
  - managers : informés, consultés et sensibilisés sur leur nouveau rôle de « tierce » via des formations (enjeux des NMMO, technique d'animation et d'idéation collective) mais également du mentorat et des communautés de pratiques intra et inter-organisationnelles
  - opérationnels : développement du mentorat, formation à la gestion opérationnelle (répartition, coordination, planification des tâches via les outils agiles et de management visuel ; pratiques RH ; compréhension et définition des KPI)

[509] MORIN, Edgar (1977). *La Méthode I, la nature de la nature*. Éditions du Seuil

- Pour tous (y compris les IRP) : formations à la gestion des conflits et des RPS, à la communication et à la dynamique de groupe, aux outils numériques participatifs et collaboratifs ;
- offrir à tous le droit à l'erreur et au retrait dans la démarche d'innovation ;
- offrir des contreparties tangibles au surplus d'investissement demandé au-delà de l'autonomie accordée : reconnaissance des qualifications individuelles et collectives acquises et montée en compétences (temps d'exploration, accompagnement au développement de projets, financement de formations, accompagnement de démarches d'implication citoyenne et de mécénat de compétences, mobilités internes, etc.).

Le sommet hiérarchique est convaincu de l'intérêt de la démarche et prêt lui aussi à faire évoluer sa posture :

- définition claire des sujets ouverts à la concertation et « lâcher-prise » dans ces domaines ;
- vision élargie de la valeur créée et des KPI conciliant enjeux financiers, sociaux et environnementaux.

Diagnostic préalable

Analyse de la structure d'entreprise :

- design organisationnel : processus et instances de décision stratégique et de coordination opérationnelle (voir les travaux de Mintzberg, Pichault et Nizet) ;
- pratiques RH et managériales (voir les travaux de Lewin et Likert) ;
- relations avec l'environnement (fournisseurs, sous-traitants, clientèle, actionnaires/investisseurs, partenaires et concurrents, pouvoirs publics, acteurs du territoire, etc.).

Analyse de la culture d'entreprise :

- culture métier (analyse de contenu de la documentation professionnelle propre au secteur) : valeurs, croyances, normes dominantes ;
- culture d'entreprise (analyse de contenu de la communication institutionnelle de l'entreprise, interview du dirigeant, de cadres intermédiaires et d'acteurs de terrains) : valeurs et histoire (cycle de vie de l'entreprise et des démarches d'innovation) ;
- culture individuelle (données RH, questionnaire sur les habitudes culturelles et la vision de l'entreprise).

Analyse du jeu relationnel :

- identification des systèmes d'action formel, informel et co-construit (voir les travaux de Crozier, Friedberg et Reynaud) ;
- identification du sociogramme (voir les travaux de Moreno) ;
- interviews d'acteurs sur les sources de tensions, de conflits, de retrait, de résistance et de départ

> Mobiliser une approche « ethnométhodologique » et « compréhensive » : combiner explication des processus et compréhension du sens qui leur est donné par les acteurs ;

> Identifier les facteurs favorables et limitants à la transformation managériale et organisationnelle et les « lignes de fracture » pour les prendre en compte dans la démarche ;

Lancement de la démarche :

> Adopter une approche incrémentale respectueuse des enjeux précédemment identifiés ;
> Concilier une approche structurée et émergente de nouvelles pratiques ;

Mettre en place des espaces de délibération par équipe :

Objectif : débattre du « travail bien fait » pour identifier et résoudre les dysfonctionnements opérationnels et organisationnels

- dégager un créneau régulier ;
- limiter la taille des instances à 12 participants (éventuellement tournants) mais diffuser ordre du jour et compte-rendu à tous les acteurs concernés ;
- réaliser une enquête préalable par questionnaire sur les principaux « irritants » puis les prioriser avec les participants ;
- lors de chaque réunion : discuter des dysfonctionnements à l'origine de ces « irritants » et opérationnaliser leur résolution via des expérimentations dont les résultats seront suivis sur les réunions suivantes grâce à des KPI construits progressivement de manière collégiale ;
- possibilité de solliciter des personnes extérieures : experts externes à l'équipe voire à l'entreprise sur les compétences manquantes, IRP pour concilier dialogue professionnel et social ;
- évolution progressive du rôle du manager-animateur : sollicitation d'avis, co-construction de solution, délégation de la résolution des problèmes mais maintien d'une fonction d'aide

Élargir progressivement la démarche :

- intégration des problématiques RH :
  - définition des fiches de poste, GPEC, recrutements, évaluation, rémunérations variables, etc. ;
  - opter pour une approche progressive offrant plusieurs choix aux équipes : déléguer le processus habituel aux fonctions support, prendre en charge le processus habituel, aménager ou transformer le processus habituel > proposer aux autres équipes d'adopter les pratiques évaluées comme pertinentes et efficaces.
- intégration des problématiques relatives au design organisationnel pour éviter silos et chaos organisationnel
  - mise en place d'instance inter-équipes en lien avec les fonctions support analysant les pratiques pertinentes ou gênantes au niveau transversal ;
  - démarche d'ouverture progressive : managers d'équipes/services puis représentants élus par les équipes/services ;
  - instances collégiales larges pour les questions d'importance (World Café, Forum Ouvert.
- intégration des questions stratégiques : raison d'être, stratégie, répartition des richesses, gouvernance selon les domaines progressivement ouverts à la concertation ;

- intégration des parties prenantes (élargissement au niveau macro-organisationnel) ;
  - instances de dialogue sur les dysfonctionnements inter-organisationnels
  - développement de relations de partenariat égalitaires fondées sur la confiance et au service d'une même raison d'être

Points de vigilance :

Cohérence de la démarche :

- cohérence entre discours et pratiques : développer une communication authentique tenant compte du ressenti des acteurs et des difficultés rencontrées ;
- cohérence des pratiques entre elles : éviter les écueils de la rigidité ou du chaos organisationnel en clarifiant les principes clés qui doivent guider leur émergence via la raison d'être ;
- évaluer la progression de la démarche via des KPI co-construits avec toutes les parties prenantes (internes comme externes) et dépassant les seuls aspects financiers pour intégrer les aspects sociaux et environnementaux ;

Risques psycho-sociaux :

- sensibiliser tous les acteurs via des formations et souligner la responsabilité légale de l'employeur ;
- s'appuyer sur la remontée des irritants via les instances de délibération ;
- mettre en place une instance inter-équipes et des communautés de pratiques dédiées ;
- développer le temps d'écoute : avec les managers-coach, les pairs-mentors, via les IRP et la médecine du travail ;
- développer des espaces et temps d'échanges informels entre pairs (salle de pause et de détente, coin repas, sorties et activités non professionnelles, outils numériques de type réseaux sociaux) ;
- reconnaître régulièrement les évolutions positives pour limiter les effets anxiogènes.

La place des « réticents » :

Objectif : ouverture à l'indétermination (émergence) et amélioration continue (structuration)

- écouter les critiques et les ressentis non prévus via les espaces de dialogue collectifs et bilatéraux formels et les échanges informels ;
- analyser les causes des départs ;
- laisser s'exprimer la diversité cognitive et l'indépendance d'esprit pour impulser l'intelligence collective mais les contrebalancer par la mise en valeur des points communs (raison-d'être, intérêts partagés).

L'essoufflement dégénératif :

- le surveiller via les instances de dialogue (conflits interpersonnels, divergences sur la raison d'être, retour à des modes de gestion traditionnels, démotivation, conflits de génération, etc.)

> inviter à concilier critique et bienveillance (tant envers soi qu'envers les autres) ;
- le prévenir via un accompagnement intensif sur le long terme et une ouverture à l'indétermination parvenant à concilier démarche structurée et émergente

> développer la plasticité organisationnelle via une raison d'être souple permettant à chacun de développer des projets pour exprimer son potentiel et maintenir le dynamisme de la démarche ;
- la croissance du collectif : un danger de dégénérescence autant qu'une opportunité de régénérescence alimentant la plasticité organisationnelle et le dynamisme de l'innovation

> recrutement de membres et réseautage avec d'autres entités partageant la même raison d'être mais aux profils diversifiés et porteurs d'une nouvelle dynamique compensant les phénomènes d'essoufflement

> inviter les anciens (membres et entités) à accompagner les nouveaux pour qu'ils prennent toute leur place.

5 Conclusion :

5.1 Synthèse des apports de ce rapport :

Les nouveaux modes de management et d'organisation actuellement en vogue tout comme les entreprises étendues cristallisent la fascination mais également de plus en plus de controverses. Les passions qu'ils suscitent découlent directement des grands enjeux qu'ils soulèvent, notamment en termes de pouvoir. C'est donc un sujet sensible car chargé de valeurs, qu'elles soient positives ou négatives. Dans ce rapport, nous avons tenté de nous livrer à un travail d'objectivation de ces deux notions, en disséquant leur généalogie puis en nous appuyant sur les pratiques de 9 entreprises innovantes. Ce dialogue entre théorie et pratique nous a permis de déceler les liens profonds qu'elles entretenaient tout en identifiant leurs caractéristiques sans oblitérer les variations et différences plus profondes qu'il peut exister d'une expérimentation à l'autre.

Le premier enjeu de ce rapport était ainsi de passer des débats enflammés à une analyse critique portant non plus sur des principes flous ou trop prescriptifs et la description des pratiques disparates de quelques entreprises « vitrines » mais sur l'examen approfondi des fondements théoriques de ces pratiques et les expérimentations menées par 9 entreprises, souvent moins connues mais porteuses de riches enseignements tant théoriques que pratiques au travers de leurs réussites comme de leurs défaillances.

Ce travail reste évidemment exploratoire et nécessiterait de poursuivre les recherches empiriques sur les mises en pratiques des nouveaux modes de management et d'organisation, que ce soit au niveau micro, macro ou méta-organisationnel, pour affiner encore les analyses proposées et la modélisation qui en découle. De nouveaux terrains pourraient être investis mais, comme nous l'avons vu, il est ici nécessaire d'adopter une approche processuelle et non plus statique des phénomènes d'innovation organisationnelle et managériale au travers d'études longitudinales. A cet égard, un retour sur certains terrains à quelques années d'intervalle serait, à n'en pas douter, riche de nouveaux enseignements (nous pensons ici plus particulièrement à TicOBNL, AgileCorp et Pour 3 points). Il nous semble également fondamental d'approfondir la question des organisations

étendues qui n'a pu être qu'imparfaitement investie en se limitant à l'analyse d'embryons expérimentaux (le suivi des réseaux déployés par AgileCorp et Ulterïa nous semble particulièrement pertinent).

Nous avons cependant pu constater que les nouveaux modes de management et d'organisation partageaient les mêmes enjeux mais également les mêmes limites que les organisations étendues : une volonté de dépasser le modèle mécaniste basé sur des principes hiérarchique et bureaucratique entraînant cloisonnement et lourdeur organisationnels mais qui se heurte souvent à une persistance des logiques *top down* freinant les innovations émergentes.
Le second enjeu de ce rapport était donc de synthétiser l'ensemble des enseignements recueillis afin de modéliser une démarche d'intervention propice à faire émerger des expérimentations respectueuses des spécificités de chaque structure, tout en proposant un cadre structuré assurant leur mise en cohérence progressive.
Nous proposons ci-après une représentation schématique de cette modélisation indiquant le déroulement temporel de la démarche d'intervention :

- prérequis pour identifier les terrains propices au déploiement de la démarche ;
- actions préalables visant à comprendre le système formé par les pratiques en vigueur et assurer l'adaptation de l'intervention au terrain ;
- séquencement de l'intervention pour déployer les nouveaux modes de management et d'organisation, du niveau micro au niveau macro.

<table>
<tr><td colspan="3">Conditions requises :
• Une envie d'expérimenter sur le long terme ;
• Une raison d'être inspirante, authentique et partagée ;
• Une bonne santé financière permettant d'investir dans la démarche (temps et financement) ;
• Un sommet hiérarchique convaincu et prêt à évoluer.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Diagnostic préalable :
• Structure : design organisationnel, pratiques RH et managériales, relations à l'environnement ;
• Culture : métier, entreprise, individuelles ;
• Jeu relationnel : système d'action concret, sociogramme, enquête qualitative.</td></tr>
<tr><td>Accompagnement :
• Objet : présentation et explication de la démarche, formations, communautés de pratiques, mentorat ;
• Cible : managers, opérationnels, direction, IRP ;
• Contenu : techniques d'animation et d'idéation, communication,</td><td>Lancement de la démarche :
1. Mise en place d'instances de délibération par équipes :
• « Dispute » sur le travail bien fait, les irritants et dysfonctionnements ;
• Co-construction de nouvelles pratiques.</td><td>Points de vigilance :
• Cohérence discours-pratiques ;
• RPS ;
• Place des réticents ;
• Phénomènes dégénératifs.
○ Les surveiller via les instances de dialogue
○ Les prévenir via la plasticité organisationnelle (raison d'être souple, recrutements</td></tr>
</table>

dynamique de groupe, gestion des RPS, mentorat, gestion opérationnelle, pratiques RH, outils numériques. **Contreparties :** • Bienveillance accordant droit à l'erreur et au retrait ; • Reconnaissance via la montée en compétences.	2. Élargissement progressif de la démarche • Pratiques RH ; • Problématiques inter-équipes et design organisationnel ; • Questions stratégiques ; • Relations aux parties prenantes externes.	externes, ouverture sur l'extérieur)

Figure 69 : Modélisation d'intervention pour le déploiement des NMMO.

Ici encore, le travail reste à poursuivre pour opérationnaliser cette modélisation qui reste pour le moment un modèle hypothétique à peaufiner et à expérimenter sur le terrain dans une démarche de R&D appliquée.

5.2 Perspectives : l'opérationnalisation de la modélisation

La modélisation proposée dans ce rapport reste en effet à affiner et devra être opérationnalisée au travers d'une démarche plus précise, pour en faire une véritable feuille de route. Cette dernière devra cependant une nouvelle fois rester souple pour s'adapter aux spécificités de chaque terrain d'intervention et favoriser les processus d'innovation émergents progressivement harmonisés, plutôt que le plagiat de modes qui ne parviendront pas à former un système cohérent avec l'existant.
Lors d'une réunion *People & Change*, nous avons pu découvrir le modèle d'intervention inspiré de l'école japonaise expérimenté par Etienne Bonnefon lors de son long parcours de consultant dans le secteur de l'industrie. Cette approche, adaptable aux enjeux du secteur tertiaire, nous semble rejoindre en grande partie la modélisation que nous proposons et présenter une base plus opérationnelle largement compatible avec la démarche préconisée. Elle rejoint également l'un des axes de recherche que nous menons au sein de la Chaire Futurs de l'Industrie et du Travail de Mines ParisTech-PSL visant à modéliser une évaluation des démarches d'autonomisation et de responsabilisation dans les entreprises. Il nous semblerait donc fructueux de croiser ces 3 approches pour approfondir la dimension opérationnelle de la modélisation proposée dans ce rapport.

L'un des grands enjeux de la mise en œuvre opérationnelle de cette démarche sera de s'adapter au mieux à l'évolution du marché du consulting. Celui-ci implique en effet un temps d'intervention de plus en plus court, assorti de résultats tangibles pour les directions d'entreprise, une configuration peu compatible avec l'orientation à long terme qui nous semble nécessaire au déploiement des nouveaux modes de management et d'organisation. L'un des défis sera donc de

parvenir à découper la démarche en plusieurs cycles de 3 mois (tels des « sprints »), apportant d'emblée des résultats communément définis comme pertinents. Loin de faire face à une impasse, on retombe finalement ici sur une démarche incrémentale et itérative permettant de déployer le processus par petites étapes qui donnent lieu à des évaluations intermédiaires dans une logique réflexive (tels des « rétrospectives » et « revues » de sprint). Ces évaluations devront évidemment se baser sur des indicateurs qu'il reste à inventer pour englober l'ensemble des enjeux que recouvrent les nouveaux modes de management et d'organisation. Une série d'indicateurs pourra être proposée en amont de la démarche mais devra être complétée par les acteurs de l'entreprise : les membres de la direction auxquels seront proposés la démarche dans un premier temps, mais également les acteurs de terrain auprès desquels elle sera déployée afin d'intégrer l'ensemble des parties prenantes (internes comme externes). La définition de ces indicateurs fera évidemment l'objet de « dispute » qu'il est nécessaire de mener au bout afin de structurer la démarche tout en assurant qu'elle reste souple pour permettre des phénomènes d'émergence orientés par des principes partagés guidant leur mise en cohérence.
Il s'agit finalement de développer une approche incrémentale et itérative collective partant du terrain afin de concilier les enseignements des deux modèles qui sont certainement les plus solides actuellement en terme opérationnel : ceux issus de l'école japonaise et du mouvement agile, en nous inspirant avant tout de leur philosophie originelle (orientée vers l'amélioration continue et l'auto-organisation des équipes) pour pouvoir déployer les outils qu'ils nous proposent de manière constructive..

Pour réaliser cet ambitieux travail, nous proposons donc d'adopter la même démarche itérative et incrémentale d'amélioration continue collective qui préside à la modélisation d'intervention proposée dans ce rapport.
La modélisation d'intervention ici proposée pourra tout d'abord être complétée par les retours des différents consultants à qui elle est destinée. Un travail rapproché avec Etienne Bonnefon et tous les consultants intéressés permettra ensuite d'établir une feuille de route opérationnelle.
Cette première version sera livrée aux consultants qui seront invités à la lire individuellement et à en discuter collectivement pour la compléter de leurs expériences d'intervention, l'amender et la mettre en débat afin de se l'approprier.
Le premier prototype qui en découlera pourra d'abord être testé en interne avec une évaluation trimestrielle de la démarche permettant à la fois de l'adapter aux besoins spécifiques de l'entité-test mais également de peaufiner le prototype qui la guide. L'objectif sera de parvenir à un *Minimum Viable Produc*t à même de faire l'objet d'une proposition commerciale robuste. L'enjeu sera ensuite de trouver un client réceptif à la démarche qui présente les prérequis nécessaires à la démarche.
Nous nous attendons évidemment à essuyer des refus, qui seront autant d'occasions d'affiner la démarche et de solidifier la proposition commerciale.
Lorsqu'un premier terrain d'expérimentation sera trouvé, le déploiement de la démarche fera ici encore l'objet d'une évaluation régulière permettant de l'adapter au terrain tout en peaufinant son « *framework* » global.

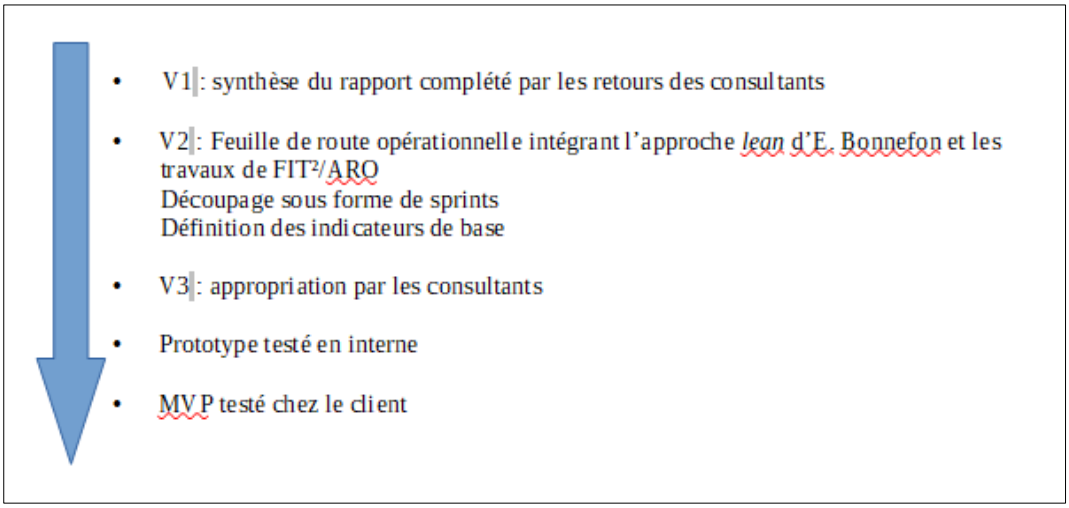

Figure 70 : Proposition de démarche pour opérationnaliser une feuille de route d'intervention.

Pour conclure ce rapport sur une note plus conceptuelle, nous souhaiterions souligner les nombreux liens qui se dessinent ici entre management innovant et management de l'innovation. Si la créativité à l'origine de l'innovation ne peut pas se développer dans le cadre d'un management de type mécaniste (conçu avant tout pour les tâches d'exécution et non de création), l'évolution du management peut également s'appuyer sur les spécificités et outils du management de l'innovation. Tel est le parti pris de la démarche que nous proposons, s'inspirant des grands principes des méthodes de projet innovant (ancrée dans la réalité du terrain et se déployant de manière incrémentale et itérative via des prototypages successifs testés au plus près des besoins du client) et mobilisant certains de ses outils (notamment les diverses techniques de créativité et d'idéation).
Ainsi, un management innovant favorise le déploiement de l'innovation et en retour les techniques propres au management de l'innovation facilitent la mise en œuvre d'un management innovant.

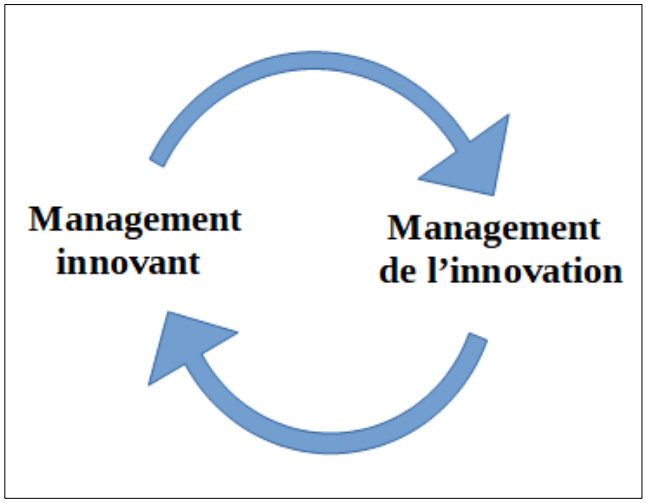

Figure 71 : Facilitation réciproque du management innovant et du management de l'innovation.

Une autre piste de recherche se dessine ici visant à clarifier l'ensemble des principes et techniques propres au management de l'innovation (agilité, *design*

thinking, UX, lean start-up…) ainsi que leurs liens avec le management innovant pour permettre à ce cercle vertueux de faire système.
Ces travaux ont vocation à être développés par les équipes du Square Research Center.

6 Bibliographie :

ADAM-LEDUNOIS Sonia, DAMART Sébastien (2017), « Innovations managériales, attrapons-les toutes ! Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management », *Revue française de gestion*, 2017/3, no 264), pp. 117-142.

AJZEN, Michel, DONIS Céline, TASKIN Laurent (2015), « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique », *Gestion 2000*, 2015/3, vol. 32, pp. 125-147.

ALDERFER, Clayton (1969). « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational behavior and humain performance*, vol. 4, no 2, may 1969, pp 142-175

AMBLARD, Henri ; BERNOUX, Philippe ; Herreros, Gilles; LIVIAN, Yves-Frédéric (2005).*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil.

ANACT (2021). « Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés », printemps 2021

ARGYRIS, Chris , SCHON, Donald (2001). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique.* DeBoeck Université

ARGYRIS, Chris (1977). « Double Loop Learning in Organizations », *Harward Business Review*. Septembre 1977 ;

ARGYRIS, Chris (1964). *The individual and the organization.* Wiley.

ASCH, Salmon (1951), « Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments », *in* H. Guetzkow H.(ed.). *Groups, leadership and men*, Carnegie Press.

ASSENS, Christophe, ENSMINGER, Joëlle, (2015). « Une typologique des éco-systèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet ». *Vie et sciences de l'entreprise*, vol. 2, no 200, pp. 77-98

ASSENS, Christophe (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management international*, vol. 7, no 4, pp. 49-59.

AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Dunod

AUTISSIER, David, PERETTI, Jean-Marie, BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri (2021). *Travail & organisation hybride, organiser le travail et manager en mode présentiel/distanciel*. MA Editions.

AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle, VAS, Alain *et al* (2018). *Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, Dunod.

AUTISSIER David, JOHNSON Kevin, MOULOT Jean-Michel (2016), « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management ? », *Question(s) de management*, 2016/2, no 13, pp. 25-33.

BADETS, Patrick, PILNIERE, Véronique, MERLO Christophe (2015), « *Kaizen* en contexte *Lean* : la santé des opérateurs mise à mal », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2015/1, no13, pp. 11-22.

BAILENSON, Jeremy. (2021), «Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue », *Technology, Mind, and Behavior*, vol. 2, no 1, 23 février

BAREL, Yvan (2019), « Le bonheur, simple mode managériale ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019/3-4, no 297-298, pp. 103-112.

BARRAND Jérôme (2017), « L'agilité en action », In BARRAND Jérôme (dir). *Le manager agile. Agir autrement pour la survie des entreprises*. Dunod, pp. 111-199

BARRAS, Béatrice, BOURGEOIS, Marc, BOURGUINAT, Elizabeth, LULEK, Michel (2002). *Quand l'entreprise apprend à vivre, une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires*. Éditions Charles Léopold Mayer

BATTISTELLI, Matthieu (2020). *Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood*. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL

BATTISTELLI, Matthieu (2019), « Les apports contrastés de l'holacratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2019/2, no 35, vol. 8, pp. 3-23

BECATTINI, Giacomo (1989). « Les districts industriels en Italie », In MURUANI, M., REYNAUD, E., ROMANI, C . (dir.) *La flexibilité en Italie*. Syros.

BEAUVALLET, Godefroy, HOUY, Thomas (2009), « L'adoption des pratiques de gestion *lean*. Cas des entreprises industrielles françaises », *Revue française de gestion*, 2009/7, no 197, pp. 83-106.

BENNIS, Warren (1968). *The tempory Society*.

BEREBBI-HOFFMAN, Isabelle (2005). « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs ? » (2005). In CABIN, Philippe et CHOC, Bruno (coord.). *Les organisations, état des savoirs*. Éditions Sciences Humaines

BERNOUX, Philippe (2009). *La sociologie des organisations*. 6° édition, Editions du Seuil

BLAKE, Robert, MOUTON, Jane (1987). *La 3ème dimension du management*. Les Éditions d'organisation

BOBOC, Anca, METZGER, Jean-Luc (2020). « Les méthodes agiles et leurs contradictions : analyse de leurs effets sur les métiers de l'informatique ». *SociologieS*, Association internationale des sociologues de langue française.

BOCQUET, Rachel, DUBOULOZ, Sandra (2016), « *Fariborz Damanpour*. De l'innovation dans les organisations à l'innovation managériale », INBURGER-HELMCHEN, HUSSLER, COHENDET. Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité. Editions EMS, 2016, pp. 263-281 (citation p 275)

BOLLINGER, Daniel, HOFSTEDE, Geert (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?,* Éd. D'organisation

BONNEFOND, Jean-Yves (2019), « L'initiative et la responsabilisation des salariés : une histoire qui se répète », *In* BONNEFOND, Jean-Yves, *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*, Érès, pp. 33-43

BOUBAKARY, Ben, ZERBIB, Romain (2019), « Influence des modes managériales sur la culture d'entreprise : une approche exploratoire dans le contexte camerounais », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019/3-4, no 297-298, pp. 33-44

BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). *Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. De Boeck.

BOULANGER, Pierre (1995). *Organiser l'entreprise en réseau.* Nathan.

BOURDET, Yvon (1970). *La délivrance de Prométhée, pour une théorie politique de l'autogestion*. Éditions Anthropos

BOURDU, Emilie, PERETIE, Marie-Madelaine, RICHER, Martin (2016). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, refonder les organisation du travail.* Les Notes de la Fabrique, Presses des Mines.

BOURGUIGNAT, Elisabeth (2019). *De la clôture à l'esprit libre, la transformation de l'entreprise Lippi*. Presses des Mines

BOURGUIGNAT, Elisabeth (2019). *Lippi*. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL

BRAUD, Philippe et BURDEAU, François (1992). *Histoire des idées politiques depuis la révolution*. Editions Montchrestien.

BRETON, Philippe, PROULX, Serge (2002). *L'explosion de la communication, à l'aube du XXIe siècle*. La Découverte

BRETON, Philippe (2000). *Le culte d'Internet*. Éditions La Découverte

BROWN, Tim (2010). *L'esprit design thinking*. Pearson

BRUNEL, Valérie (2004). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* La Découverte,

BURNS, Tom, STALKER, G.M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.

CANIVENC, Suzy, CAHIER, Marie-Laure (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Presses des Mines, p 151.

CANIVENC, Suzy, MOREAU, Fabien. (2020). « Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre expérimentations autogérées ». *Revue @GRH*, no 36, pp. 145-173.

CANIVENC, Suzy (2012). « Mythe technophile et utopie autogestionnaire : Le prévisible déclin de Wikipédia ». In BAUTIER, Roger, DO-NASCIMENTO, José, *Les technologies numériques comme miroir de la société*, L'Harmattan, pp. 299-312

CANIVENC, Suzy (2011). *Autogestion et organisations des TIC dans la société de l'information québécoise, l'exemple d'une entreprise* Agile. Note de recherche no 2012-3, Teluq-UQAM

CANIVENC, Suzy (2010). « Le web 2.0 et l'idéal d'auto-organisation : l'exemple de la Wikipédia francophone ». In PROULX, Serge, MILLERAND, Florence. *Web social, mutation de la communication*. Presses de l'Université du Québec, pp. 65-77

CANIVENC, Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Haute Bretagne – Rennes 2

CASALEGNON Jean-Claude (2017), « L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56, vol. XXIII,p p. 225-245.

CASTORIADIS, Cornélius (2009). *Histoire et création, textes philosophiques inédits (1945-1967)*. Éditions du Seuil

CASTORIADIS, Cornélius (1997). *Les carrefours du labyrinthe V. Fait et à faire*. Éditions du Seuil

CASTORIADIS, Cornélius (1983). « La logique des magmas et la question de l'autonomie ». *In* DUMOUCHEL, Paul, DUPUY, Jean-Pierre (dir.). *L'auto organisation, de la physique au politique, colloque de Cerisy.* Éditions du Seuil, pp.421-443

CHABANET Didier, COLLE Rodolphe, CORBETT-ETCHEYERS Isabelle *et al.*, « Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement », *Question(s) de management*, 2017/4, no 19, pp. 55-65.

CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey (2011), « Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle », *M@n@gement*, 2011/2, vol. 14,p p. 119-156.

CHESBROUGH, Henry (2004). « Open Innovation : Renewing Growth from Industrial R&D », *10th Annual Innovation Convergence*, Minneapolis, 27 septembre 2004

CHEVRIER, Sylvie, « Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/2, no 14, p. 35-50.

Collectif des mécréants (2016). *Entreprise libérée la fin de l'illusion, Tome1 : une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée, un préalable à l'entreprise délibérée*. En ligne sur http://www.e-rh.org/documents/lafindelillusion.pdf

CHEVALIER, Françoise (1989). « Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel ». In Martin, Dominique (dir.). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan

CLOT, Yves (2021). *Le prix du travail bien fait.* La Découverte

CLOT, Yves (2014). « Réhabiliter la dispute professionnelle », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 105, no 1, pp. 9-16.

CIPD, *Working from home, assessing the evidence after lockdown*, septembre 2020

COHENDET, P, GRAHADAM, D, SIMON, L (2010). « Montréal, ville créative : diversité et proximités ». In PARIS, Thomas, VELTZ, Pierre (dir.). *L'économie des connaissances et ses territoires*. Hermann.

CORIAT, Benjamin, WEINSTEIN, Olivier (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Librairie Générale Française.

CORIAT, Benjamin (1994). *Penser à l'envers*. C. Bourgeois.

COULON, Alain (1987). *L'ethnométhodologie*. PUF.

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard (1977). *L'Acteur et le système.* Éditions du Seuil.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (1990). *Flow, the Psychology of Optimal Experience.* Harper & Row.

DAMANPOUR Fariborz., EVAN William M. (1984). « Organizational innovation and performance : the problem of 'organizational lag' », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no 3, pp. 392-409.

DAMON Julien. (2014), « La démobilité : travailler, vivre autrement », *In* REYNIE D. (éd.), *Innovation politique*, 2014, pp. 247-275.

DARVEAU (1991). « Le design de systèmes sociaux. L'école socio-technique ». In TESSIER, TELLIER (dir.). *Changement planifié et développement des*

organisations, tome 5 : théories du changement social intentionnel, participation, expertise et contraintes. PUQ, pp 97-139.

DEFELIX, Christian, PICQ, Thierry (2013), « De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité », *@GRH*, 2013/2, no 7, pp. 41-66.

DEFILIPPIS E., IMPINK S.-M., SINGELL M., POLZER J.-T., SADUN R., « Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work », Working paper, *National Bureau of Economic Research*, July 2020.

DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Éditions du Seuil

DI MAGGIO, Paul J., POWEL, Walter W.. (1983). " The Iron Cage Revisted : Institutionnal Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ". *American Sociological Review*, Vol. 48 , avril 1983, pp.147-160

D'IRIBARNE, Philippe (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Le Seuil.

DUBOIS, BOUTIN (1992). « Les cercles de qualité. Une structure parallèle ou… ». In TESSIER, TELLIER (dir.). *Changement planifié et développement des organisations, tome 8 : méthodes d'intervention, développement organisationnel*, PUQ, pp 261-289.

DURAND, Jean-Pierre (1991). « Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme ». *Revue d'économie industrielle*, pp. 47-63

DECI, Edward (1985). *Intrinsic motivation.* Plenum Press

DECI, Edward, RYAN, Richard (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*, Plenum press.

DESREUMAUX, Alain (1996). « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, no 107, pp. 86-109

DORTIER Jean-François (2017), « L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? », *In* DORTIER Jean-François (dir.) *Travail, guide de survie.* Éditions Sciences Humaines, pp. 151-162

DORTIER Jean-François (2017)., « Travailler chez soi, une révolution tranquille », *In* DORTIER J.-F, *Travail, guide de survie,* Ed. Sciences Humaines, pp. 102-107.

EDMONDSON , Amy (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* . John Wiley & Sons.

EMERY, Frederick (1972). « Characteristics of Socio-Technical Systems ». In *The Social Engagement of Social Science A Tavistock Anthology,* Vol. II, University of Pennsylvania Press, 1993.

EMERY, Frederick, TRIST, Eric (1960). « Socio-technical systems ». *Management sciences, models and technique,* vol. 2, pp. 83-97 ; EMERY, Frederick, TRIST, Eric (1969). *Systems thinking*. Penguin Modern Management Readings

FERNANDEZ, Alain (2018). *Les tableaux de bord du management innovant*. Eyrolles.

FACHE Philippe, ZERBIB, Romain (2020), « Les « modes managériales » : une analogie entre séduction et réductionnisme théorique ? », *Question(s) de management*, 2020/3, no 29, pp. 13-22.

FALL, Ibrahima (2019), « Le modèle d'agilité des entreprises du digital comme remède aux maux du management. Quelques réflexions critiques », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2019/61, vol. XXV, pp. 75-81

FALLERY, Bernard (2016), « Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique », *Management & Avenir*, 2016/8, no 90, pp. 127-150.

FAY, Eric (2004). *Information, parole et délibération ; l'entreprise et la question de l'homme*. Les Presses de l'Université de Laval

FERNANDEZ, Valérie. (2016), « Le télétravail, remède à l'éparpillement », *Sciences Humaines*, vol. 286, novembre 2016, pp. 42-43.

FLORIS, Bernard (1996). La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises. Presses Universitaires de Grenoble

FORTIN, Ariane-Hélène, RONDEAU, Alain (2014), « La gestion en mode réseau : une grille d'analyse pour le monde de la santé », Gestion, 2014/3, vol. 39, pp. 16-28.

FOUCAULT, Michel (2004). Sécurité, territoire, population, cours au collège de France, 1977-1978. Gallimard

FOUCAULT, Michel (2001). L'herméneutique du sujet. Cours au collège de France 1981-1982. Gallimard

FOUCAULT, Michel (2001). Dits et Ecrits, 1976-1988. Paris : Gallimard

FRANCK, Emmanuelle, et GILBERT, Patrick (2007). « Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle », Marché et organisations, vol. 4, no. 2, pp. 167-188.

FLICHY, Patrice (2001). L'imaginaire d'Internet. La découverte

FRIEDMAN, Georges (1956). Le travail en miettes. Gallimard.

FRIEDMAN, Milton (1962), Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago.

FREY, Carl Benedikt, « The great deceleration », MIT Sloan Management Review, 8 juillet 2020.

GAUTRAT-MOTHE Jacques (1989), « Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire », In MARTIN, Dominique (dir.). Participation et changement social dans l'entreprise. L'Harmattan

GEORGI, Franck (2008). « L'autogestion en France, des ''années 1968'' aux années 1980. Essor et déclin d'une utopie politique ». La Pensée, (356), p. 87-101

GETZ I. et MERBACHER L. (2016), « L'entreprise libérée : une philosophie pratique stimulée par un écosystème », In MACK, M., KOEHLER, C. Koehler (Dirs.), Entreprises vivantes : Ensemble, elles peuvent changer le monde, pp. 17-39

GETZ, Isaac, CARNEY, Brian (2012). Liberté et Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Clés des Champs

GILBERT Patrick, TEGLBORG Anne-Charlotte et RAULET-CROSET Nathalie (2017). « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », Annales des Mines - Gérer et comprendre, no 127, pp. 38-49 (citation p 47).

GILBERT Patrick. (1998). L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?, Economica.

GIROUX, Hélène (2007), « Pourquoi suivons-nous les modes en gestion? », Gestion, 2007/4, vol. 32, pp. 10-19.

GULATI, R., PURANAM, P. et TUSHMAN, M.L. (2012), « Meta-organization design : Rethinking design in interorganizational and community contexts », Strategic Management Journal, vol. 33, no 6, pp. 571-586.

HABERMAS, Jurgen (1987), Théorie de l'agir communicationnel, Tome premier : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société, Fayard.

HALLEPEE S., MAUROUX A. , « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », DARES Analyses, no 051, 4 novembre 2019.

HAMEL Gary, BREEN Bill (2007), The Future of Management, Harvard Business Review Press.

HAUCH, Valérie, LOUFRANI-FEDIDA Sabrina (2020), « L'entreprise libérée comme démarche managériale innovante et transformative. Le cas d'une PME dans les services numériques », La Revue des Sciences de Gestion, 2020/5, no 305, pp. 43-59.

HELLER, Thomas (2005). « De l'anatomopolitique à la psychopolitique ». Etudes de communication, n°28, pp. 59-75

HERZBERG, Frederick (1966). Work and the nature of man. World.

HOFSTEDE, Geert (2001). Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, Sage.

JARDIN, Evelyne (2005). Mutation et organisation du travail. Bréal

JOULE, Robert-Vincent, BEAUVOIS, Jean-Léon (1998). La soumission librement consentie. PUF

KARASEK Robert, THEORELL, Töres (1990), Healthy Work – Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. Basic Book

KARASEK Robert. (1979), « Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign », Administrative Science Quarterly, no 2, pp. 285-308.

KATZ, Ralph (1982), « The Effect of Group Longevity on Project Communication and Performance », Administrative Science Quarterly, vol. 27, pp. 81-104

KIMERBY, John R., MILES, Robert H., and Associates (1980). The organizationel life cycles : issues in the creation, transformation and decline of organizations. Jossez-Bass.

KIRAT, Thierry (1994). « L'organisation entre statique et dynamique ». In JACOT, Jacques-Henri. Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation. Presses Universitaires de Lyon.

KUHN, Thomas Samuel (1983). La structure des révolutions scientifiques. Flammarion

MARIOTTI, Fabien (2005), Qui gouverne l'entreprise en réseau ? Presses de Sciences Po

LALOUX, Frédéric (2014). Reinventing organizations. Nelson Parker

LALOUX Frédéric, APPERT Etienne (2017), Reinventing organizations : la version illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management, Diateino.

LANDIVAR D. et TROUVE P. (2017). « Éprouver les entreprises libérées », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. XXIII, no 2, pp. 47-61 (citation p 53)

LINHART, Danièle, LINHART, Robert (1989). « Entreprises françaises : les dangers du participatif ou l'autre taylorisme ». In Martin, Dominique (dir.). Participation et changement social dans l'entreprise. L'Harmattan

LOJKINE, Jean (1989). « Nouvelle politique d'intégration patronale ou prémisses autogestionnaires ? ». In MARTIN, Dominique (dir.). Participation et changement social dans l'entreprise. L'Harmattan

LOUART, Pierre (1996). « L'apparente révolution des formes organisationnelles ». Revue française de gestion n°107

LOURAU, René (1980). « Autogestion, institutionnalisation, dissolution ». Autogestions, no 1, pp. 23-31

LEDOUX, Laurent (2017), « Les entreprises libérées ou Opale. La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ? », In Olaf de Hemmer Gudme éd., Valeur(s) & management. Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management., EMS Editions, 2017, p. 82-107

LOUCHE, Claude (2019), « Groupes et équipes de travail », In LOUCHE, Claude, Psychologie sociale des organisations. Dunod, pp. 175-193

LEFEBVRE, Sonia (2020). Vers un modèle de gestion en pouvoir partagé, L'expérience de Pour 3 Points.

LEMOIGNE, Jean-Louis, VIDAL Pascal (2000). « Critique et topique de la communication organisationnelle ». Sciences de la société, mai-octobre 2000, no 50-51, pp. 47-68.

LEPAGE, Henri (1978). Autogestion et capitalisme, réponses à l'anti-économie. Édition Masson

LE ROY, Frédéric, ROBERT Marc, GIOLIANI, Philippe (2013) « L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives », Revue française de gestion, 2013/6, no 235, pp. 77-90.

LEWIN, Kurt (1947). « Frontiers in group dynamics », in Cartwright D., Field theory in Social Science, Social Science Paperbacks.

LEWIN, Kurt, R. LIPPITT, Ronald, WHITE, Ralph (1939). « Patterns of Agressive Behavior in Experimentaly Created Social Climates », Journal of Social Psychology, n° 10, pp. 271-299.

LIKERT, Rensis (1961). Le gouvernement participatif de l'entreprise.

LIMA Marcos, DALMAS Michel (2017), « Entreprise libérée et organisation agile. Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle », Recherche et Cas en Sciences de Gestion, 2017/1, no 17, pp. 9-24.

MARIOTTI, Fabien (2005), Qui gouverne l'entreprise en réseau ? Presses de Sciences Po

MARSHALL, Alfred (1880). Principles of Economics. London School of Economics.

MARSHALL, Alfred (1879). The pure theory of domestic value MacMillan.

MARTIN, Dominique (1994). Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises . PUF

MARTIN, Dominique (1989). « L'expression des salariés en France : examen de quelques interprétations théoriques ». In Martin, Dominique (dir.). Participation et changement social dans l'entreprise. L'Harmattan

MARTY, Marie-Odile (1979). « La stratégie de l'affectif ». Autrement, septembre 1979, n°20, pp. 112-121

MATHIEN, Michel (2005). La « société de l'information », entre mythes et réalités. Bruylant.

MATTELIN-PIERRARD Caroline, BOCQUET Rachel, DUBOULOZ Sandra (202,) « L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature », Revue française de gestion, 2020/6, no 291, pp. 23-51

MCGREGOR, Douglas (1960). The Human Side Of Enterprise. McGraw-Hill Book Co.

MEISTER, Albert (1974). La participation dans les associations. Paris : Les Éditions ouvrières

MEISTER, Albert (1963). « Problèmes de l'autogestion ». Autogestion, décembre 1963, no 7, pp. 103-116

MENDEZ, Ariel, BARDET, Manuela (2009). « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », Revue française de gestion, vol. 35, no 4, pp. 52-61.

MICHELOT, Christian, ORTSMAN, Oscar, « Actualité de l'approche sociotechnique », Nouvelle revue de psychosociologie, 2019/1 (N° 27), p. 15-32.

MICHINOV, Estelle. (2008). « La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale », Le travail humain, vol. 71, no 1, pp. 1-21.

MILES, R., SNOW, C., (1986), « Network Organizations : new concepts for new forms », California Management Review.

MINTZBERG, Henry (2003). Le pouvoir dans les organisations. Éditions d'organisation

MINTZBERG, Henry (1986). Structure et dynamique des organisations. Éditions d'organisation

MORENO, Jacob, Levy (1934) Fondements de la sociométrie. PUF

MORIN, Edgar (1977). *La Méthode I, la nature de la nature*. Éditions du Seuil

MORIN, Edgar (1980). *La méthode II, la vie de la vie*. Éditions du Seuil

MORIN, Edgar (1986). *La Méthode III, la connaissance de la connaissance, anthropologie de la connaissance*. Éditions du Seuil

MORIN, Edgar (1991). *La méthode IV, Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*. Éditions du Seuil

MORIN, Edgar (2001). *La Méthode V, l'humanité de l'humanité. L'identité humaine*. Éditions du Seuil.

MORIN, Edgar (2004). *La méthode VI, Éthique.* Éditions du Seuil

MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Éditions Fernand Nathan.

MOTHE, Daniel (1980). *L'autogestion goutte à goutte*. Le centurion

MONTREUIL, Élodie (2016), « Comprendre les transformations du monde du travail pour prévenir les risques psychosociaux : le cas du *lean* management », In COUTANCEAU, Roland (éd.), *Stress, burn-out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif*. Dunod, « Psychothérapies », pp. 181-199.

MORGAN, Gareth (1989). *Les images de l'organisation*. Presses de l'université de Laval/SKA.

NEGARET, Patrick (2021). *Il suffisait de leur donner envie...libérer les énergies dans une organisation publique*. Presses des Mines.

OLIVESI, Stéphane (2007). *Introduction à la recherche en SIC*. Presses Universitaires de Grenoble.

OLIVESI, Stéphane (2006). *La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. Presses Universitaires de Grenoble

OUTREQUIN, Philippe, POTIER Anne, SAUVAGE, Patrice (1986). *Les entreprises alternatives*. Syros

PALMADE, Jacqueline (dir.) (2003). *L'incertitude comme norme*. PUF

PARDI, Tommaso (2015), « Quand une mode managériale s'institutionnalise. Le rôle de la marchandisation de la recherche universitaire aux États-Unis », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2015/1, vol. 9, no 1, pp. 101-124.
PESQUEUX, Yvon (2021). « La culture nationale en sciences de gestion ». Disponible sur https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02750098/document

PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », Innovations, 2010/1, n° 31, pp. 11-31.

PETERS, Tom (1993). *L'entreprise libérée : libération, management*. Dunod.

PICARD, Hélène (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse de sciences de gestion, Paris-Dauphine, p31.

PICHAULT, François, NIZET, Jean (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines, Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Éditions du seuil

PLANE, Jean-Michel (2003). *Théorie des organisations*. 2° édition, Dunod.

POPPER, Karl (1992). *Un univers de propensions, deux études sur la causalité et l'évolution*. Éditions de l'Éclat

POPPER, Karl (1990). *Le réalisme et la science*. Hermann

PORTER, Michael (11990). *The competitive advantage of nations*. Free Press ; PORTER, Michael (1998) « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, pp. 77-90.

PROUDHON, Pierre-Joseph (1849). *Confessions d'un révolutionnaire.*

RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris

ROBERTSON, Brian. *Constitution Holacracy, les règles du jeu*. Version française en ligne sur : https://igipartners.com/constitution-holacracy#art523

ROGERS, Everett. (1995). *Diffusion of innovations*, The Free Press

ROY, D.A., LITVAK, E., PACCAUD, F. (2010), *Des réseaux responsables de leur population*, Les Éditions du Point

RETOUR, Didier (2009). « Pôles de compétitivité, propos d'étape ». *Revue française de gestion*, vol. 190, no 10, pp.93-99.

REYNAUD, Jean-Daniel (1989). *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale.* Armand Colin.

RICHER, Martin (2021), « La sociabilité du travail à distance », *Entreprise & Carrières*, no153, février 2021

RIES, Eric (2012). *Lean startup : adoptez l'innovation continue*. Pearson.

RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », *Gérer et comprendre*, no 79, mars 2005.

SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail.* Librairie des Méridiens

SANGUINETTI-TOUDOIRE, Véronique, CHAUVET, Vincent, GOUDARZI, Kiane (2020), « Covid-19, inspirons-nous de l'*Open Source* pour manager les activités collaboratives à distance », *Revue française de gestion*, 2020/8, no 293, pp. 161-170.

SCAILLEREZ Arnaud, TREAMBLAY Diane-Gabrielle, DEMERS. (2016), « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, no 1, pp. 21-31.

SIEVERS, Burkard (1990). « La motivation, un ersatz de significations ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Editions ESKA

SIMON, Herbert A (1978). « Rational decision-making in business organisations ». *Nobel Memorial Lecture*, 8 December 1978

SMITH, Adam (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (traduit en français par « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations »)

STIMEC, Arnaud (2019), « Excellence productive » et santé au travail : le cas du *lean* management », In DUBET, François (éd.), *Les mutations du travail*. La Découverte, pp. 155-175.

STIMEC, Arnaud (2018), « Est-ce que le *Lean* management est une démarche d'apprentissage organisationnel ? L'impact de l'amélioration continue », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2018/2, no 108, pp. 19-31.

STIMEC, Arnaud, BERTRAND, Thierry, MICHEL, Xavier (2010), « Le *Lean* management est-il irresponsable ? », *Revue de l'organisation responsable*, 2010/2, vol. 5, pp. 76-85

SUROWIESCKI, James (2008). *La sagesse des foules*. JC Lattès.

TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren (1973). « How to choose a leadership pattern », *Harvard Business Review*, mai-june 1973, pp 162-180.

TAPSCOTT, Don, WILLIAMS, Anthony (2007). *Wikinomics, Wikipédia, Linux, Youtube…Comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie*. Pearson Village Mondial

TAYLOR, Frederick Winslow (1956). *La direction scientifique des entreprises*. Dunod, p 142 [1° édition en 1912]

THUDEROZ, Christian (1996). *Sociologie des entreprises*. La Découverte.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, DEMERS, Geneviève. (2020), *Télétravail, enjeux et défis*, TELUQ.

TROUVE, Philippe, CASALEGNO, Jean-Claude (2019). « L'entreprise, lieu d'utopies ». *Sciences Humaines*, n°319, pp 34-35.

UHL, Magali (2004). *Subjectivité et sciences humaines*. Beauchesne.

VALEYRE, Antoine. « Condition de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation ».Centre d'Études et de l'emploi, document de travail n°73, novembre 2006. https://ceet.cnam.fr/publications/documents-de-travail/documents-de-travail-2006-950557.kjsp?RH=1507626803290

VAYRE, Emilie (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail humain*, vol. 82, no 1, pp. 1-39.

VENDRAMIN, Patricia, VALENDUC, Gérard (2006), « Fractures numériques, inégalités sociales et processus d'appropriation des innovations », *Terminal* n° 95-96

VON BERTALANFFY, Ludwig (1973). *Théorie générale des systèmes*. Dunod.

WATZLAWICK, Paul, FISCH, Richard, WEAKLAND, John (1975). *Changement, paradoxes et psychothérapie*. Éditions du Seuil

WEBER, Max (1965). *Essais sur la théorie de la science*. Plon [Recueil d'articles publiés entre 1904 et 1917]

WEBER, Max (1995). *Économie et société 1, les catégories de la sociologie*. Pocket [1ère édition posthume : 1921]

WEIDMANN Jean, KONISHI Mario, GONIN François *et al.*, « Holacratie la force de l'autonomie », *Gestion*, 2019/3, vol. 44,p p. 34-40

WEIL, Simone. (1951). *La condition ouvrière*. Gallimard.

WEIL, Thierry, DUBEY, Anne-Sophie (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des Mines, p 20.

ZARIFIAN, Philippe (2006). « Travail, modulation et puissance d'action ». In BOUZON, Arlette. *La communication organisationnelle en débat, champs, concepts, perspectives*. L'Harmattan

ZARIFIAN, Philippe (2000). « La confrontation aux événements : entre sens et communication ». *Sciences de la société*, Mai-octobre 2000, no 50-51, pp. 107-128

ZERBIB, Romain (2021), « Modes et innovations managériales », 6 mars 2021. Iterview disponible en ligne sur https://www.youtube.com/watch?v=RQ06WIuJuJk

ZIENKOWSKI, Jan, et al. (2020) « Le discours *NWOW* et ses logiques interprétatives : sens, critique et subjectivité dans les « nouvelles formes d'organisation du travail » », *Gestion 2000*, vol. 37, no 1-2, pp. 221-239.

7 Liste des figures :

Figure 1 : Division horizontale et verticale du travail. 16
Figure 2 : Productivité dans 4 pays entre 1970 et 1998. Source : JARDIN, Évelyne (2005). Mutation et organisation du travail. Bréal. Tiré du rapport de l'OCDE (2001) Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry-Level and Aggregate Productivity Growth. 22
Figure 3 :La pyramide des besoins de Maslow. Source : MASLOW, Abraham (1954). Motivation and personality. Harper & Row..... 28
Figure 4 : La théorie des 2 facteurs d'Herzberg..... 29
Figure 5 : Concepts d'élargissement et d'enrichissement du travail. 30
Figure 6 : La grille managériale de Blake et Mouton. Source : BLAKE, Robert, MOUTON, Jane (1987). La 3ème dimension du management. Les Éditions d'organisation. 37
Figure 7 : Le continuum des styles de management de Tannenbaum et Schmidt. Source : TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren (1973). « How to choose a leadership pattern », Harvard Business Review, mai-june 1973, pp 162-180. .. 38
Figure 8 : Comparaison des principaux indicateurs entre équipes tayloriennes et autonomes. Source : ORTSMAN, Oscar (1978). Changer le travail. Dunod. 41
Figure 9 : L'agencement spatial de l'usine Volvo à Kalmar. Source : ORTSMAN, Oscar (1978). Changer le travail. Dunod. 45
Figure 10 : La « maison Toyota » : valeurs, méthodes et objectifs. Source : PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », Innovations, 2010/1, n° 31, pp. 11-31. 48
Figure 11: Le «puzzle » Toyota : principes et méthodes. Source : PESQUEUX Yvon, TYBERGHEIN, Jean-Pierre (2010), « L'école japonaise d'organisation », Innovations, 2010/1, n° 31, pp. 11-3. 49
Figure 12 : Les 2 polarités du lean management. Source : STIMEC, Arnaud (2019), « Excellence productive » et santé au travail : le cas du lean management », In DUBET, François (éd.), Les mutations du travail. La Découverte, pp. 155-175. 53
Figure 13 : Découpage schématique d'un développement logiciel selon la méthode Scrum. Source : CANIVENC, Suzy (2011). Autogestion et organisations des TIC dans la société de l'information québécoise, l'exemple d'une entreprise Agile. Note de recherche no 2012-3..... 59
Figure 14 : Processus de planification d'une release. Source : RADENKOVIC, Dejan (2011). Des méthodes traditionnelles à SCRUM. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovatio technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris..... 60
Figure 15 : Backlog de sprint . Source : RADENKOVIC, Dejan (2011). Des méthodes traditionnelles à SCRUM. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris. ... 60
Figure 16 : Vue globale du séquencement d'une release. 62
Figure 17 : Configuration « Full SAFe », présentée comme la plus complète. Source : https://www.scaledagileframework.com/#. 65
Figure 18 : Le modèle Spotify. Source : https://blog.myagilepartner.fr/ 66

Figure 19 : Evolution du nombre de publications sur l'entreprise libérées de 1992 à 2019. Source : MATTELIN-PIERRARD Caroline, BOCQUET Rachel, DUBOULOZ Sandra (202,) « L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature », revue française de gestion, 2020 : 6, no 291, pp.23-51..... 67
Figure 20 : La notion de « double lien » holacratique..... 76
Figure 21 : Les 5 stades d'évolution des formes organisationnelles identifiés par Frédéric Laloux. Source : https://fabienfert.com/vers-les-organisations-opales/81
Figure 22 : Tableau récapitulatif des différents courants constitutifs des nouveaux modes de management et d'organisation..... 85
Figure 23 : Tableau opposant le modèle mécaniste et les nouveaux modes de management et d'organisation (avec les principaux courants représentatifs). .. 86
Figure 24 : Quelques modes des 30 dernières années. Source : GIROUX, Hélène (2007), « Pourquoi suivons-nous les modes en gestion? », Gestion, 2007/4, vol. 32, pp. 10-19. 95
Figure 25 : Les différences entre les modes et les innovations managériales. .. 97
Figure 26 : Modes de gestion mécanistes et organiques. 100
Figure 27 : Pratiques de télétravail dans les pays de l'OCDE au début des années 2000. La France (en blanc) est classée dans les « pays à la traîne et dubitatifs ». Source : Centre d'analyse stratégique (2009). Le développement du télétravail dans la société. 106
Figure 28 : Ce qu'attendent les salariés du travail sur site. Source : Baromètre annuel télétravail 2021 de Malakoff Humanis, février 2021. 110
Figure 29 : Performance des équipes de travail en fonction de leur localisation. SIEDBRAT F., HOEGL M., Ernst H. (2009), « How to manage virutal team », MIT Sloan Management Review, 1er juillet 2009. 112
Figure 30 : Configuration du réseau interne . Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005. 130
Figure 31 : Configuration du réseau intégré. Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005. 131
Figure 32 : Configuration du réseau pendulaire. Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005. 132
Figure 33 : Configuration du réseau fédéré. Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005. 132
Figure 34 : Configuration du réseau fédéré. Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005. 133
Figure 35 : Configuration du réseau confédéré. Source : RORIVE, Brigitte (2005). « L'entreprise réseau revisitée, une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes organisationnelles », Gérer et comprendre, no 79, mars 2005. 134
Figure 36 : Les différentes niveaux d'agrégation de l'innovation collaborative. Source : BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur. De Boeck.....135

Figure 37 : Les différentes formes de collaboration inter-organisationnelle. BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020). Innovation collaborative, la dynamique d'un nouvel écosystème prometteur. De Boeck. 139
Figure 38 : Variations des designs méta-organisationnels. Source : Gulati, R., Puranam, P. et Tushman, M.L. (2012), « Meta-organization design : Rethinking design in interorganizational and community contexts », Strategic Management Journal, vol. 33, no 6, pp. 139
Figure 39 : Gouvernance et designs organisationnels des structures autogérées. Source : CANIVENC, Suzy, MOREAU, Fabien. (2020). « Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre expérimentations autogérées ». 147
Figure 40 : TicOBNL en 2005. Source : CANIVENC, Suzy (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115. 148
Figure 41 : TicOBNL en 2006. Source : CANIVENC, Suzy (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115. 149
Figure 42 : TicOBNL en 2011. Source : CANIVENC, Suzy (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115. 149
Figure 43 : Structure organisationnel d'AgileCorp en 2010. Source : CANIVENC, Suzy (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115. 164
Figure 44 : Structure organisationnel d'AgileCorp en 2011. Source : CANIVENC, Suzy (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115. 165
Figure 45 : Organigramme simplifié du site de Montauban avant la libération (interprétation personnelle à partir des données fournies par PICARD, Hélène (2015). Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial. 172
Figure 46 : Processus suivi pour « libérer » le site de Montauban de Poult (interprétation personnelle à partir des données fournies par PICARD, Hélène (2015). Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur. Thèse en sciences de gestion, Paris-Dauphine). 174
Figure 47 : Processus suivi pour « libérer » le site de Montauban de Poult (interprétation personnelle à partir des données fournies par PICARD, Hélène (2015). Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur. Thèse en sciences de gestion Paris-Dauphine). 176
Figure 48 : Les réunions AIR à Lippi (interprétation personnelle à partir des données fournies par BOURGUIGNAT, Elisabeth (2019). Lippi. chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL). 180
Figure 49 : Mobil Wood avant le passage en holacratie. Source : BATTISTELLI, Matthieu (2020). Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL. 193

Figure 50 : Mobil Wood avant le passage en holacratie. Source : BATTISTELLI, Matthieu (2020). Les apports de l'holacratie au développement d'une PME: le cas Mobil Wood. Chaire Futurs de l'industrie et de travail – formation, innovation, territoires, Mines ParisTech – PSL. 194
Figure 51 : Pour 3 points avant la transformation. Source : LEFEBVRE, Sonia (2019). Diagnostic organisationnel de Pour 3 points. 201
Figure 52 : Nouvelle organisation de Pour 3 points. Source : LEFEBVRE, Sonia (2019). Diagnostic organisationnel de Pour 3 points. 202
Figure 53 : Les pratiques de réseautage de 5 structures aux pratiques organisationnelles alternatives. 216
Figure 54 : Le passage d'AgileCorp en « entreprise réseau ». Source : Étude de pré-faisabilité de la coopérative à participation ouverte (2018). 220
Figure 55 : L'éco-système Ulterïa. Source : https://ulteria.fr 222
Figure 56 : Les différentes dimensions du réseau Ulterïa. Source : https://ulteria.fr/#ulteria-en-france. 223
Figure 57 : Synthèse des pratiques innovantes observées au niveau micro-organisationnel. 226
Figure 58 : Apprentissage en simple et double boucle. Source : ARGYRIS, Chris, SCHON, Donald (2001). Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique. DeBoeck Université. 236
Figure 59 : Evolution des contraintes de rythme de travail entre 11984 et 1998. Source : JARDIN, Evelyne (2005). Mutation et organisation du travail. Bréal. . 240
Figure 60 : Les liens entre autonomie au travail, exigence professionnelle et santé. Le modèle de Karasek. 241
Figure 61 : Répartition des entreprises du logiciel libre par nombre de salariés. Source : CNLL (Conseil National du Logiciel Libre) (2010). Cartographie des entreprises du logiciel libre du CNLL. En ligne sur http://www.pilotsystems.net/actus/cnll-carto-07.pdf 258
Figure 62 : Cycle de vie des cercles de qualité. Source : CHEVALIER, Françoise (1989). « Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel ». In Martin, Dominique (dir.). Participation et changement social dans l'entreprise. L'Harmattan. 260
Figure 63 : Evolution de la productivité selon les leadership démocratique ou autoritaire. 263
Figure 64 : Comparaison des dimensions d'Hofstede dans 7 pays. Source : https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ 266
Figure 65 : Les différentes configurations organisationnelles et conventions de GRH de Pichault et Nizet. 289
Figure 66 : Sociogramme d'une classe (les flèches indiquent les préférences, lignes barrées indiquent les préférences réciproques). Source : MORENO, Jacob, Levy (1934) Fondements de la sociométrie. PUF. 294
Figure 67 : Auto-éco-organisation des systèmes complexes d'innovation au niveau micro. 309
Figure 68 : Auto-éco-organisation des systèmes complexes d'innovation au niveau macro. 310
Figure 69 : Modélisation d'intervention pour le déploiement des NMMO. 318
Figure 70 : Proposition de démarche pour opérationnaliser une feuille de route d'intervention. 320

Figure 71 : Facilitation réciproque du management innovant et du management de l'innovation. 320