

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE

En quoi les reconfigurations du pouvoir proposées par l'Entreprise Libérée et l'Holacracy tendent-elles à favoriser le salarié dans sa relation d'échange avec l'organisation ?

Dissy, Bénédicte

Award date:
2020

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Mémoire de Fin d'Études

Master 120 en Sciences de Gestion

Année Académique 2019-2020

**EN QUOI LES RECONFIGURATIONS DU POUVOIR PROPOSEES PAR
L'ENTREPRISE LIBEREE ET L'HOLACRACY TENDENT-ELLES A
FAVORISER LE SALARIE DANS SA RELATION D'ECHANGE AVEC
L'ORGANSIATION ?**

BENEDICTE DISSY

PROMOTEUR : John CULTIAUX

Remerciements

A Lucy et Joshua, mes enfants, qui m'ont soutenu et ont dû s'adapter à l'horaire particulier que je leur ai imposé. Vous avez été ma motivation première !

A Djess, Oli, Vanessa et Bertrand qui ont passé un nombre d'heures précieuses à m'encourager, me remettre en question et m'accompagner dans mes recherches.

Je tiens sincèrement à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de mon mémoire : ma famille, mes amis et mon employeur. Ils se sont montrés d'une compréhension impressionnante et d'une aide précieuse lorsque je devais me consacrer à la rédaction de ce travail.

Je remercie également Monsieur John Cultiaux, mon promoteur de mémoire, pour ses conseils avisés et son soutien malgré un timing serré.

Pour terminer, je n'aurais jamais pu mener à bien cette recherche sans réaliser d'entretiens. Je tiens donc à adresser un remerciement particulier à toutes les personnes qui m'ont ouvert leurs portes et qui m'ont consacré le temps nécessaire pour partager leur expérience avec moi.

Préambule

Ce mémoire est pour moi l'aboutissement d'un long parcours tant professionnel que privé. Les dynamiques de groupes, plus particulièrement au sein des organisations ont toujours suscité mon intérêt. Les comportements humains, la prise de décision en entreprise, la gestion des ressources humaines, la négociation et la collaboration, le rapport entre la culture d'une entreprise et son fonctionnement, la mise en place de changements, la communication... tous ces sujets sont pour moi d'une importante criticité pour comprendre la vie d'une entreprise mais aussi celle de ses salariés.

Cet intérêt pour les organisations et plus particulièrement pour les relations de pouvoir qu'elles contiennent n'a cessé de croître au fur et à mesure de mon expérience professionnelle. Pour une bonne compréhension, je précise que j'ai suivi mon cursus universitaire en horaire décalé, ce qui me permet de rédiger ce mémoire en ayant une expérience professionnelle de plus de 10 ans derrière moi.

Que ce soit dans la vie privée ou professionnelle, je me suis souvent heurtée à des luttes de pouvoir, prenant différentes formes, mais néanmoins particulièrement féroces dans la sphère du travail. Que ce soit le manque de considération, la discrimination de genre et/ou d'âge, le pouvoir de l'argent ou autre jugement précoce, il m'a été forcé de constater à quel point les interactions étaient dépendantes de cette notion de pouvoir et pouvaient mener à des comportements extrêmes. Dans chacune des situations précédemment citées, une personne était systématiquement considérée comme « meilleure » qu'une autre. A mon niveau et avant d'approfondir mes connaissances dans le domaine, j'ai souvent eu le sentiment que le pouvoir était semblable à un caméléon, présent dans l'environnement, quelques fois visible mais d'autres fois à l'inverse totalement imperceptible jusqu'à ce qu'un dénouement ne le révèle au grand jour.

J'ai la conviction profonde qu'un dirigeant d'entreprise ne peut pérenniser son activité sans comprendre la dynamique humaine en place dans son organisation. Se soucier des finances de l'entreprise, de la stratégie, du marketing, de la rentabilité et productivité, sans se préoccuper de la nature des interactions entre les individus et des enjeux qui en découlent est selon moi une erreur de taille. Tous les aspects

d'une entreprise sont impactés par l'humain dans sa globalité. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les Sciences de Gestion m'ont particulièrement attirées. Cependant, je reste convaincue que toute stratégie d'entreprise, aussi bonne soit elle, ne pourra être menée à bien que si le facteur humain est pris en considération.

Pour toutes ces raisons, c'était pour moi une évidence que mon mémoire porterait sur les organisations et plus précisément sur les relations de pouvoir qui les entourent et les composent. Je reste persuadée que peu importe la fonction que l'on est amené à occuper au sein d'une entreprise, le fait de comprendre les enjeux auxquels l'organisation fait face est d'une utilité indiscutable, mais qu'en parallèle, la compréhension des interactions que sont amenés à entretenir les individus au sein d'un même groupe permet de voir les choses avec plus de recul, de tolérance et si pas d'anticiper bon nombre de conflits, au moins en saisir les enjeux sous-jacents.

Table des matières

Remerciements	2
Préambule	3
Table des matières	5
Introduction	8
Première partie : Revue de la littérature	14
1 Du Taylorisme au Management moderne	17
1.1 L'organisation scientifique du pouvoir	17
1.2 L'école des relations humaines	18
1.3 De l'école systémique aux facteurs de contingence.....	19
1.4 Le management moderne	20
2 Les nouvelles organisations du travail sous l'angle du pouvoir.....	22
2.1 Notion de pouvoir	22
2.2 L'Entreprise Libérée	24
2.2.1 Mode de fonctionnement	24
2.2.2 Un principe de démocratie participative	26
2.2.3 Une adaptation de la hiérarchie	26
2.2.4 Une autorité transformée	28
2.2.5 Le Savoir comme source de pouvoir	29
2.2.6 Un leader libérateur	32
2.2.7 Une organisation politique	33
2.2.8 Le pouvoir de décision.....	34
2.3 L'Holacracy	37
2.3.1 Une notion commune : le Rôle	38
2.3.2 Une structure par cercles.....	39

2.3.3	La Constitution : une forme d'autorité moderne	40
2.3.4	Une perte de pouvoir officielle	41
2.3.5	Les jeux politiques toxiques	41
3	Conclusion de la première partie	43
	Seconde partie : Etude empirique.....	44
4	Question de recherche.....	45
5	Hypothèses	46
6	Cadre théorique	47
7	Indicateurs	48
8	Méthodologie	51
8.1	Méthode quantitative	51
8.2	L'entretien semi-directif	51
8.3	Guide d'entretien	53
8.4	Analyse du contenu.....	53
9	Echantillon	55
9.1	DECATHLON comme Entreprise Libérée	56
9.2	EUTOMATION & SCANSYS comme Holacracy	57
9.3	NGROUP comme Holacracy	58
9.4	Déroulement des entretiens	59
10	Analyse des résultats.....	60
10.1	Point sur les indicateurs.....	61
10.1.1	Autonomie : Pouvoir d'influence sur son propre travail.....	61
10.1.2	Autorité : Pouvoir d'influence sur le travail des autres	64
10.1.3	Direction : Pouvoir d'influence sur l'organisation	67
10.1.4	Information	68
10.1.5	Savoir-faire	70

10.1.6	Pouvoir informel	71
10.2	Les zones d'incertitude dans les nouvelles organisations.....	72
10.2.1	DECATHLON Namur.....	72
10.2.2	EUTOMATION & SCANSYS / NGROUP	73
11	Réponses aux hypothèses.....	76
12	Réponses à la question de recherche.....	78
13	Conclusion de la seconde partie	82
	Conclusion générale	83
	Annexe 1 : Advice Process (DECATHLON).....	87
	Annexe 2 : Guide d'entretien	88

Introduction

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. »

Henry Ford¹

Les êtres humains cherchent de plus en plus de sens à leur vie. Ils prennent conscience de certains enjeux extrêmement importants. L'environnement en est le plus bel exemple. A l'ère de l'ultra-connectivité, où chaque article est à portée d'un clic, il est facile de consommer voire de surconsommer. Ces comportements sont cependant remis en question et un changement de mentalité s'opère. Nous en revenons à l'authenticité, la simplicité.

Notre vie professionnelle n'est pas épargnée par cette recherche de sens. Travailler huit heures par jour toute une vie, en étant sous les ordres d'un chef qui contrôle notre travail, en espérant gravir les échelons : ce modèle semble désuet.

Une prise de conscience émerge et nous amène à vouloir plus d'autonomie, de confiance et de responsabilités. Après tout, nous sommes responsables dans notre vie quotidienne. Nous régissons notre vie et nos choix en bon père de famille.

¹ FORD H. (1922), « *Ma vie et mon œuvre* », Paris, Payot.

Pourquoi tout d'un coup, passé la porte de l'entreprise, l'individu ne serait plus rationnel, plus apte à savoir ce qu'il est bon de faire ? Est-il à ce point incompetent, irréfléchi et indigne de confiance pour qu'on le cadenasse à une fonction bridée de toute part ?

Certaines entreprises vous répondront « NON », l'homme n'est pas fondamentalement mauvais, irresponsable, fraudeur ni fainéant. Que pour une poignée d'individus qui ne respectent pas les règles, la majorité les respecte sans même qu'il y ait besoin de les formaliser dans de lourdes procédures. Ces entreprises ont pris le pari de faire confiance. Les collaborateurs pourraient maintenant disposer de toute l'information, être libres de proposer des améliorations, d'amorcer des changements et de prendre des décisions, tout cela dans le but de pérenniser leur activité.

Si la technologie industrielle évolue au fil du temps, les entreprises elles aussi semblent tendre vers de nouvelles organisations du travail. C'est en tous cas ce que relayent le monde du conseil et de la presse depuis de nombreuses années. Que ce soit via le télétravail, la flexibilisation des horaires, mais aussi la réorganisation même de la structure, les entreprises tendent à optimiser leurs performances au travers notamment de la gestion des ressources humaines.

Certaines propositions, fortement médiatisées, telles que l'ouvrage d'**I. Getz** et **B. Carney**² « *Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* » ou encore « *Reinventing Organizations* » de **F. Laloux**³, sans oublier « *Révolution Holacracy* » de **B. Robertson**⁴, mettent l'accent sur une reconfiguration du pouvoir qui permettrait aux équipes de s'autogérer, les rendant ainsi autonomes, responsables et finalement, plus heureuses au sein d'une entreprise performante. Bien entendu, c'est un raccourci, mais les auteurs n'en sont pas moins catégoriques sur les bienfaits de cette refonte théorique du pouvoir en entreprise.

Cette médiatisation importante des concepts d'Entreprises Libérées, d'Holacracy, et autres structures modernes de l'entreprise nous incitent à remettre en question la

² GETZ I. & CARNEY B., 2012, *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* », Paris, Fayard.

³ LALOUX F., 2015, *Reinventing Organizations*, Paris, Diateino.

⁴ ROBERTSON B. J., 2016 [2015], *La révolution Holacracy*, Paris, Alisio, trad. BILLON C.

façon dont les interactions au sein de l'entreprise sont gérées. Ces concepts sont-ils cependant à ce point novateurs et en totale rupture avec les organisations telles qu'elles existent depuis toujours ?

Si l'on en croit les principaux ambassadeurs de ces discours managériaux, ces nouvelles organisations du travail présenteraient une structure différente des modèles hiérarchiques connus et analysés par des professionnels des organisations tels que **F. Taylor**⁵, **H. Mintzberg**⁶ et **M. Crozier**⁷, pour ne citer qu'eux dans un premier temps.

Ces changements d'organisations conduiraient à un bien-être des salariés, par exemple en diminuant le stress lié à une arrivée tardive, à un départ imprévu pour aller rechercher un enfant malade, en réduisant les frustrations de voir les décisions nous échapper alors qu'elles concernent directement le travail que nous effectuons.

En considérant que l'individu est responsable de son travail, qu'il peut décider de ce qui est bon pour lui et pour l'entreprise et prendre les décisions qui s'imposent, les propositions d'une entreprise collaborative semblent relativement attrayantes.

Est-ce cependant si simple ? Suffit-il au patron de quitter le navire du jour au lendemain, laissant la barre aux salariés, comme l'a fait **A. Gérard**⁸, PDG d'INNOVON (ex-Chrono Flex), pour rendre les gens heureux ? Rien n'est moins sûr.

Pour nous permettre d'avancer dans notre travail, la notion de nouvelles organisations a volontairement été réduite à deux propositions, qui ont pour ambition de rendre les salariés heureux tout en rendant l'entreprise performante :

L'Entreprise Libérée (marque déposée par **I. Getz**) que nous analyserons au travers de l'entreprise DECATHLON Belgique.

L'Holacracy, mise en avant par Robertson que nous étudierons au travers des entreprises EUTOMATION & SCANSYS et NGROUP.

⁵ TAYLOR F., 1912 [1911], *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris, Dunod, trad. Royer J.

⁶ MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.

⁷ CROZIER M. & FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.

⁸ GERARD A. & VALTOT A., 2016, *L'aventure Chrono Flex : sur le chemin de l'entreprise libérée*, Hauts de Vilaine, Cueilleuse d'Histoire.

DECATHLON, enseigne bien connue de tous, s'est imposée comme choix d'Entreprise Libérée car la transformation managériale s'est effectuée il y a déjà plusieurs années. L'entreprise dispose dès lors d'un recul intéressant, permettant de mettre en lumière et de comprendre plus facilement certaines dynamiques que les entreprises « nouvellement libérées » ne peuvent pas si facilement déceler. Située dans notre région, la proximité favorise également l'échange et facilite les déplacements pour les interviews.

EUTOMATION & SCANSYS est une entreprise d'engineering située à EUPEN. Nous avons connu cette société et avons eu vent de leur passage à l'Holacracy via un fournisseur que nous avons en commun. Après une première prise de contact, les membres de l'organisation ont accepté de partager leur expérience avec nous dans le cadre de ce mémoire.

NGROUP est un groupe média qui rassemble les radios francophones NOSTALGIE, NRJ et CHERIE en Belgique. Nous avons appris via une connaissance que l'entreprise avait entrepris sa transformation il y a quelques années et nous l'avons contactée pour que les salariés partagent leur expérience avec nous dans le cadre de nos recherches.

Nous présenterons en détails ces entreprises et les concepts en lien avec celles-ci dans la suite de ce travail.

Ces deux propositions de nouvelles organisations du travail ont un point commun qu'est la reconfiguration du pouvoir au sein de l'organisation, thème qui nous intéresse particulièrement. L'Entreprise Libérée et l'Holacracy semblent correspondre à notre questionnement sur cette reconfiguration du pouvoir. En effet, l'Entreprise Libérée part du principe qu'il faut « libérer les salariés de la hiérarchie » en les laissant prendre leurs propres décisions. L'Holacracy, dans des propos certes moins « choc », prétend quant à elle redéfinir les règles du jeu afin que les collaborateurs gagnent en autonomie.

Dans les deux cas, donner des responsabilités à une personne revient à lui confier un pouvoir qu'elle peut utiliser dans le cadre de son rôle au sein de l'entreprise.

Bien que le bonheur au travail soit un but louable, comment se fait-il que des propositions si résolument remplies de belles promesses fassent l'objet de tant de critiques, que ce soit dans la presse qu'au sein des organisations elles-mêmes ? Comment expliquer que les entreprises traditionnelles ne se ruent pas vers l'une des propositions qui tend à rendre l'organisation performante en occupant des gens heureux ? Le pouvoir semble y être pour quelque chose.

Il n'est apparemment pas si évident de décentraliser le pouvoir, car autant l'Entreprise Libérée que l'Holacracy partent du principe qu'il n'y a plus de patron unique qui prend toutes les décisions. Le pouvoir se décentraliserait vers les opérations au travers de plusieurs mécanismes que nous décrirons plus loin.

Y aurait-il dès lors une réticence du « patron » de déléguer son pouvoir ? Les salariés sont-ils tous prêts et ont-ils la volonté de prendre ce pouvoir ? L'utilisent-ils à bon escient ? Comment cette reconfiguration du pouvoir est-elle mise concrètement en pratique ?

Ce mémoire se penchera sur ces questions en analysant les nouvelles organisations du travail identifiées précédemment, sous l'angle du pouvoir, sur base d'une méthodologie qualitative afin de répondre finalement à la question suivante : « De quelle façon le pouvoir se voit-il reconfiguré dans les nouvelles organisations du travail ? »

Pour cela, nous commencerons par poser le cadre théorique, qui constitue la première partie de notre travail. Celui-ci comprend un état de l'art en ce qui concerne l'évolution du management au fil du temps. Nous définirons certains concepts en lien avec les organisations et plus particulièrement les Entreprises Libérées et l'Holacracy, ce qui nous permettra de souligner ensuite les différences majeures entre les structures traditionnelles et ces dernières. Se posera alors la question du pouvoir : Qu'est-ce que le pouvoir ? Comment est-il réparti et appliqué dans les organisations conventionnelles ? A quelle reconfiguration peut-on s'attendre dans les nouvelles organisations du travail ? Nous concluons le cadre théorique en posant nos hypothèses sur base de l'ensemble des points abordés dans la première partie de ce mémoire.

Une fois la théorie définie, nous passerons à la deuxième partie du travail, à savoir la méthodologie. Nous justifierons le choix de méthodologie et décrirons les étapes de la récolte de données sur le terrain. Nous présenterons ensuite le déroulement des entretiens, le choix des personnes et entreprises interrogées, le guide d'entretien rédigé ainsi que la méthode d'analyse des résultats.

Le cadre théorique et la méthodologie ainsi posés, nous pourrons présenter dans la troisième partie de ce mémoire, les résultats des différentes interviews, en tirer des lignes directrices qui nous permettront de répondre à notre question de recherche à savoir : les reconfigurations du pouvoir dans les nouvelles organisations du travail.

Nous présenterons pour finir la conclusion en posant les limites de notre recherche et en proposant des pistes pour de futures recherches sur le sujet.

Première partie : Revue de la littérature

"La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, elle est d'échapper aux idées anciennes qui ont poussé leurs ramifications dans tous les recoins de l'esprit des personnes ayant reçu la même formation que la plupart d'entre nous."

John Maynard Keynes⁹

⁹ KEYNES J.M., (1936), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris, Payot.

Pour reprendre l'analyse stratégique de M. Crozier¹⁰, l'organisation ne serait qu'un immense terrain de jeu, dans lequel les travailleurs, qu'il appelle les acteurs, se disputent le pouvoir au sein de zones d'incertitude. Celles-ci représentent une zone de « non droit », où rien n'est précisément défini. Ces zones d'incertitude sont un lieu de négociation entre les individus, qui doivent trouver une solution aux problèmes courants. Le pouvoir revient à prendre la main sur la gestion de ces affaires courantes. C'est pourquoi l'organisation tente de les faire disparaître à grands coups de procédures et règles formelles.

Après tout, si l'ensemble du jeu est défini, il n'y a aucune zone d'incertitude et l'organisation semble maîtriser le système. La communication et les canaux d'informations sont clairement déterminés, les relations sont schématisées et contrôlées. La structure est mise en place pour que le jeu aille dans le sens décidé par l'organisation et pour s'en assurer, l'organisation prévoit des récompenses et des sanctions qui réguleront le comportement des joueurs au sein du système.

Il s'avère cependant qu'en réalité le comportement des acteurs n'est pas si conformiste. Aussi passionnant soit le jeu, il ne faut pas perdre de vue que l'individu aura son propre objectif : finir premier, être le plus riche, le plus rapide, chacun possédant un ou plusieurs buts personnels¹¹. Ces buts, non mentionnés dans les règles du jeu, influencent le comportement des acteurs qui pourront contourner le cadre dicté par la structure si le but de celle-ci est différent du leur.

Les stratégies mises en place par les travailleurs utilisent un instrument primordial : le pouvoir. Celui-ci prend plusieurs formes selon les joueurs et la structure de l'organisation.

Dans la suite de ce mémoire, les nouvelles organisations du travail seront entendues comme étant des organisations dont la structure transverse favorise l'autogestion et la confiance en leur permettant de prendre eux-mêmes les décisions qui sont en lien direct avec leur travail, sans être sous la coupe d'une supervision directe autoritaire et directive. Elles seront illustrées dans ce travail par l'Entreprise Libérée et

¹⁰ CROZIER M. & FRIEDBERG E., *loc. cit.*

¹¹ MINTZBERG H., *loc. cit.*

l'Holacracy qui prétendent à une redistribution du pouvoir pour le bonheur des salariés.

D'après **I. Getz**, en supprimant le contrôle sur les salariés, ils sont littéralement libérés d'un management oppressant et infantilisant. L'Entreprise Libérée propose de supprimer tous les signes de pouvoir distinctifs : places de parking attribuées, grand bureau individuel, ... afin de permettre aux collaborateurs de se sentir égaux.

Mais si chacun est l'égal de l'autre, que tous disposent des mêmes privilèges, du même droit de parole, d'initiative, de décision, comment l'entreprise ne tombe-t-elle pas dans une forme de chaos sans nom ?

L'Holacracy tente d'anticiper ce risque en proposant une distribution officielle de l'autorité basée sur des cercles de compétences mais également sur un processus de gouvernance. Est-ce suffisant pour éviter une cohue démocratique ?

Cette revue de la littérature sera constituée de 2 chapitres principaux :

- (1) Du Taylorisme au Management Moderne
- (2) Les nouvelles organisations sous l'angle du pouvoir

Le premier chapitre a pour objectif de présenter l'évolution des types de management au fil du temps pour permettre une bonne compréhension du contexte dans lequel de nouvelles organisations du travail semblent émerger.

Le second chapitre se penchera particulièrement sur deux exemples de nouvelles organisations, à savoir l'Entreprise Libérée et l'Holacracy en analysant de façon détaillée ces modes de fonctionnement sous l'angle du pouvoir.

1 DU TAYLORISME AU MANAGEMENT MODERNE

1.1 L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU POUVOIR

La révolution industrielle du 19^{ème} siècle entraîne un changement important pour de nombreux acteurs économiques et tout particulièrement pour les entreprises.

L'industrialisation pousse les entrepreneurs à être toujours plus performants et à viser sa maximisation du profit. L'enjeu essentiel pour ces entreprises est dès lors de pouvoir mobiliser tant les moyens financiers, matériels qu'humains pour exploiter le progrès technologique émergent. L'organisation se transforme et accroît sa productivité pour répondre aux besoins toujours plus élevés du marché. Ce changement se caractérise par une intensification de la division du travail.

Ce concept de division du travail apparaît en 1714 lorsque **B. de Mandeville** dit « *en divisant et en subdivisant les occupations d'un grand service en de nombreuses parties, on peut rendre le travail de chacun si clair et si certain qu'une fois qu'il en aura un peu pris l'habitude, il lui sera presque impossible de commettre des erreurs* »¹².

Issue entre autres des travaux de **F. Taylor**¹³, **M. Weber**¹⁴ et **H. Fayol**¹⁵, l'école classique des organisations regroupe l'ensemble des auteurs ayant étudié les organisations en se référant au principe de division du travail.

L'organisation scientifique du travail repose sur le principe suivant : le travail est divisé en plusieurs tâches simples et précises. Le travail est décrit dans des procédures rédigées par les spécialistes, experts du travail à accomplir, que **H. Mintzberg** regroupe dans ce qu'il appelle la technostructure¹⁶.

¹² MANDEVILLE B., 1991 [1705-1724], *La Fable des abeilles, deuxième partie*, Paris Vrin (textes philosophiques), trad. Carrive L. et P.

¹³ TAYLOR F., *loc.cit.*

¹⁴ WEBER M., 2003 [1922], *Economie et société*, Paris, Plon, (collection Agora).

¹⁵ FAYOL H., 1962 [1916], *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.

¹⁶ MINTZBERG H., *loc.cit.*

En suivant ces processus de fabrication et en les répétant chaque jour, l'opérateur gagne en efficacité puisqu'il se spécialise. Les opérateurs sont recrutés sur base de leurs compétences et formés afin de coller à la description de fonction telle que pensée par les experts.

Le travail est évalué à travers d'indicateurs (rapidité d'exécution, le nombre de pièces fabriquées, ...). Le rendement est maximisé pour que le profit financier qui en découle le soit tout autant.

1.2 L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Cependant, les effets pervers de la division du travail apparaissent et les clivages entre ouvriers et scientifiques du travail s'intensifient, stéréotypant peu à peu l'ouvrier à *une brute dénuée d'intelligence et les superviseurs à des scientifiques quasi-génies*¹⁷

Ces excès du Taylorisme amènent les sociologues et psychologues à étudier les déviances d'une telle sur-division du travail et à rendre à l'humain une place plus importante dans les organisations via différents travaux, dont le plus marquant est celui d'**E. Mayo**. Son travail de recherche mené à l'usine Western Electric d'Hawthorne¹⁸ met en évidence l'effet positif de l'intéressement sur la productivité individuelle. Un élément important ressort également de cette étude de terrain : la dynamique de groupe et les conditions de travail sont également à prendre en compte lorsqu'on organise le travail. Là où le Taylorisme cloisonne les individus dans des tâches spécifiques, l'école des relations humaines, développée à partir de l'expérience d'Hawthorne, apporte des facteurs de motivations supplémentaires. De ce fait, l'individu n'est plus considéré comme acteur isolé d'un système. On prend conscience qu'il interagit avec les autres au sein de l'entreprise et développe ses propres buts et désirs. La pyramide de **A.Maslow**¹⁹ hiérarchise ses besoins et met en évidence le fait que la motivation n'est pas uniquement question de salaire et le

¹⁷ DE TOQUEVILLE A., 1848, *De la démocratie en Amérique Tome 3*, Paris, Pagnerre,

¹⁸ ROETHLISBERG F, DICKSON W, 1941, « *Management and the workers* » in *The Economic Journal*, Vol. 51, No. 202/203, Jun. - Sep., 1941, pp. 306-308

¹⁹ MASLOW A., 2008 [1954], *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris, Eyrolles.

concept de dynamique de groupe prend également de l'ampleur au travers des travaux de **K. Lewin**²⁰ (1968).

D. Mc Grégor²¹ (1960) catégorise les individus sur base de deux conceptions du travail distinctes : la première théorie (Théorie X) repose sur le postulat que l'homme n'aime pas travailler. Il a besoin d'être contrôlé pour être productif. La seconde (Théorie Y) considère en revanche que l'individu aime travailler et que pour être productif, il a besoin d'autonomie et de responsabilités.

1.3 DE L'ÉCOLE SYSTÉMIQUE AUX FACTEURS DE CONTINGENCE

L'école systémique va plus loin en contextualisant l'organisation dans son environnement. L'entreprise, appelée « système » vit en relation avec son environnement et s'articule autour de buts collectifs²². L'organisation ne se limite donc pas à un vase clos. Il est nécessaire d'analyser la structure mais aussi son environnement afin de comprendre au mieux son comportement et celui de ses travailleurs. L'organisation doit s'adapter continuellement pour atteindre ses objectifs.

Le début du 20^{ème} siècle voit apparaître la notion de décentralisation du pouvoir, mis en lumière par **D. Mc Grégor**²³. Quelques années plus tard, là où l'organisation scientifique du travail, majoritairement implantée au sein des organisations, situe le pouvoir au sommet de la structure hiérarchique, la théorie de **A. Sloan**, directeur de General Motors, remet en question le modèle hiérarchique pyramidal. **A.Sloan** part du principe que la décentralisation du pouvoir développe l'initiative, la flexibilité et la responsabilité. Les décisions se prennent de façon plus collective et le travailleur gagne en autonomie.²⁴

L'organisation évolue certes dans un environnement, comme l'explique l'école systémique, mais elle doit se structurer sur bases de différents facteurs propres à son activité²⁵. Un environnement instable amènera les entreprises à se structurer

²⁰ LEWIN K., 1968, *Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Paris, Vrin.

²¹ MC GREGOR D., 1971 [1960], *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthiers-Villars.

²² CROZIER M., *loc. cit.*

²³ MC GREGOR D., *loc. cit.*

²⁴ SLOAN A., 1968 [1963], *Mes années à la General Motors*, Paris, Hommes et Techniques.

²⁵ BURNS T. & STALKER G.M., 1961, *Management of innovation*, Londres, Tavistock Publications.

différemment, sans suivre un modèle unique, chacune des organisations ayant sa spécificité²⁶.

Ces éléments, appelés facteurs de contingence, sont illimités. Ils peuvent être internes (taille, âge, technologie, ...) et/ou externes (marchés, environnement, ...). De ce fait, **H. Mintzberg** résume parfaitement cette école de pensée en disant que la structure d'une entreprise dépendra de ces facteurs et sera en lien direct avec l'environnement dans lequel l'organisation évolue²⁷. Il présentera ainsi plusieurs types de structures et de modes de fonctionnement que peuvent entreprendre les organisations au cours de leur existence.

1.4 LE MANAGEMENT MODERNE

Pour résumer, nous venons de voir que l'école classique s'est focalisée sur l'aspect purement scientifique du travail, laissant de côté l'aspect humain que l'école des relations humaines s'est chargée de repositionner au cœur de l'entreprise. L'école systémique contextualise l'organisation dans son environnement et l'école de la contingence nous montre que l'organisation s'adaptera à cet environnement instable en se structurant différemment selon des facteurs propres à chaque système.

Dans la continuité de ces approches apparaît le management moderne, qui s'intéresse plus particulièrement au style de leadership et de management utilisé dans les entreprises. **K. Lewin**²⁸, **P. Hersey et K. Blanchard**²⁹ ont introduit la notion de management situationnel qui réfute l'existence d'un modèle unique de leadership. Chaque situation nécessite selon eux un management particulier et adapté qui tient compte de l'organisation, de son environnement et des travailleurs. En combinant ces différents facteurs, les dirigeants d'entreprise doivent définir la meilleure façon de manager leurs équipes afin de pérenniser l'activité.

²⁶ LAWRENCE P. & LORSCH J., 1967, *Differentiation and Integration in Complex Organizations in Administrative Science Quarterly*, 12(1) pp1-47.

²⁷ MINTZBERG H., 2003 [1983], *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation.

²⁸ LEWIN K., *loc. cit.*

²⁹ HERSEY P. & BLANCHARD K., 1967, "Life-cycle theory of leadership" in *Training and Development Journal*, 23, pp26-34.

Le management moderne se veut à l'écoute de l'humain et dans un objectif d'accompagnement plutôt que de contrôle. Rendre l'homme responsable, lui faire confiance et le coacher afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs professionnels, c'est la vision d'un management en pleine évolution.

La transformation des organisations répond également aux attentes d'une génération en quête de sens. La génération Y, telle que décrite par **D. Mc Gregor**³⁰ est celle née entre 1980 et 1995. Cette génération, à l'opposé de la génération X (née entre 1960 et 1980), part du principe que le travail peut être épanouissant, que l'homme n'a pas forcément besoin de contrôle et que sa seule motivation n'est pas l'argent. Le travail serait un passage pour l'accomplissement de soi et dans cette optique, la satisfaction obtenue par le travail amènerait l'individu à s'engager davantage.

Ce changement de mentalité est exacerbé par l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail. Les individus nés après 1995 ont grandi avec les réseaux sociaux, le partage d'informations et la rapidité. D'un point de vue professionnel, là où la génération Y reste tolérante et patiente face à une contrariété, la génération Z passe directement à autre chose. L'individualité est omniprésente et chacun cherche à se démarquer à tout moment. Ces générations Y et Z attendent toutes deux de leur employeur une flexibilité, une agilité et une reconnaissance, facteurs essentiels pour leur épanouissement.

Le prochain chapitre se focalisera sur ces nouvelles organisations du travail en décrivant leurs structures, leurs fonctionnements et en pointant les particularités de ces entreprises qui tendent à répondre aux besoins de ces générations en quête de sens.

³⁰ MC GREGOR D., *loc cit*

2 LES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL SOUS L'ANGLE DU POUVOIR

2.1 NOTION DE POUVOIR

Avant de prétendre à analyser les deux types d'organisations identifiées, il convient de s'accorder sur quelques notions du pouvoir que nous rencontrerons dans ce travail.

R. Dahl nous dit que « *le pouvoir de A sur B se résume en la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'initiative de A* »³¹. De ce fait le pouvoir pourrait être assimilé à la notion d'influence et c'est d'ailleurs ce que fera **H. Mintzberg** dans ses ouvrages, considérant que pouvoir et influence sont synonymes l'un de l'autre.

Le dictionnaire **Larousse**³² propose trois définitions du mot « influence » :

- Action, généralement continue, qu'exerce quelque chose sur quelque chose ou quelqu'un
- Ascendant de quelqu'un sur quelqu'un d'autre
- Pouvoir social et politique de quelqu'un, d'un groupe, qui leur permet d'agir sur le cours des évènements, des décisions prises, etc.

Cette définition paraît correspondre à la définition du pouvoir qu'exprimait **R. Dahl** dans ce sens où l'influence tend à modifier un comportement.

Sur base de cette définition, le pouvoir n'est pas quelque chose que l'on possède, il s'agit plutôt d'une relation d'échange entre individus. C'est pour cela que **M. Crozier** et **E. Friedberg** précisent que le pouvoir se « *reprécise comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à*

³¹ DAHL R., 1957, *The Concept of Power*, Behavioral Science 2, no. 3 (December 11, 1957): 201–15

³² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/influence/42976>, site web consulté la dernière fois le 16/07/2020 à 09h19.

l'une des parties en présence. C'est un rapport de force dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre »³³.

Ce rapport de force, selon ces auteurs, admettrait que le pouvoir n'est pas un acquis mais qu'au contraire, il dépend de plusieurs facteurs et plus particulièrement de la maîtrise des zones d'incertitude car « *le pouvoir d'un individu est ainsi fonction de l'importance de la zone d'incertitude qu'il sera capable de contrôler face à ses partenaires* »³⁴.

Il s'agirait pour un acteur stratégique de maîtriser les termes de l'échange pour tirer les avantages de celui-ci et de facto, obtenir le pouvoir dans une situation précise, tout en sachant qu'à situation différente, l'issue ne lui serait peut-être pas bénéfique.

S. Lukes apporte une théorie du pouvoir basée entre autres sur les travaux de **M. Foucault**³⁵ et **P. Bourdieu**³⁶, dans laquelle il considère que les individus sont régis par trois types de pouvoir³⁷ :

- Le pouvoir de décider et d'imposer une décision
- Le pouvoir d'éviter certains sujets en les sortant de l'ordre du jour
- Le pouvoir idéologique, reposant sur le concept d'influence

Ces trois dimensions du pouvoir nous semblent intéressantes à étudier dans le cadre des nouvelles organisations que nous avons choisies.

En effet, tant l'Holacracy que L'Entreprise Libérée proposent un processus de prise de décision basé sur le collectif. Le patron ne serait plus le seul à décider puisque les collaborateurs auraient l'autonomie et la responsabilité nécessaires que pour prendre leurs propres décisions en ce qui concerne leur domaine de compétence.

³³ CROZIER M. & FRIEDBERG E., *loc. cit.*

³⁴ FRIEDBERG E., 1988, *L'analyse sociologique des organisations*, Paris, L'Harmattan.

³⁵ FOUCAULT M., 1975, *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris, Gallimard.

³⁶ BOURDIEU P., 1979, *La Distinction*, Paris, Editions de Minuit.

³⁷ LUKES S., 2005, *Power: a radical view second edition*, London, Palgrave.

Cette suppression de la fonction de « directeur » semble donc en lien avec la première dimension du pouvoir mise en avant par **S. Lukes**.

D'autre part, le concept d'idéologie est pertinent pour l'analyse du pouvoir au sein de l'Entreprise Libérée car le fondement principal est l'adhésion des membres de l'organisation à une mission³⁸.

Le pouvoir en tant qu'autorité sera également abordé dans les parties suivantes pour étudier le mode de fonctionnement de ces nouvelles organisations du travail.

Il sera également discuté de la notion du savoir en tant que pouvoir.

Puisque les nouvelles organisations tendent à laisser « Faire » ceux qui « Savent », il va de soi que la notion de savoir et de compétences à toute son importance au sein de ces structures.

Ces différentes formes de pouvoir seront plus largement explicitées lors de l'analyse des Entreprises Libérées et de l'Holacracy dans la suite du travail.

2.2 L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

2.2.1 MODE DE FONCTIONNEMENT

De plus en plus populaire, le concept d'Entreprise Libérée semble être une réponse à une recherche de sens professionnelle des collaborateurs. Selon **I. Getz & B. Carney**, il faudrait « *arrêter d'essayer de motiver les salariés. Il convient plutôt de mettre en place un environnement qui leur permettra de se développer et de s'auto diriger et de les laisser se motiver eux-mêmes. S'ils comprennent la vision de l'entreprise, ils se chargeront du reste, pourvu qu'on les laisse faire.* »³⁹

Prenons l'exemple de l'entreprise FAVI, largement médiatisée ces dernières années au travers les interventions tranchées de **J-F Zobrist**, son ex-leader à la retraite et mise en avant dans le livre de **I. Getz**. Cette entreprise, active dans la fabrication de pièces automobiles, qui prend le pari de faire confiance aux travailleurs en se basant

³⁸ GETZ I. & CARNEY B., 2012, *loc. cit.*

³⁹ GETZ I. & CARNEY B., 2012, *loc.cit.*

sur le « pourquoi » de l'entreprise plutôt que sur le « comment »⁴⁰. Ainsi, la finalité du travail est remise au centre de l'activité plutôt que de se focaliser sur la façon dont le travail sera réalisé. Pour cela, FAVI s'organise en « mini-usines », chacune répondant à un client bien précis. Ces mini-usines sont autonomes et responsables : elles gèrent leurs ressources, horaires et rémunérations en restant focalisées sur l'objectif premier qu'est la satisfaction client.

Dans ces nouvelles structures, le pouvoir du sommet stratégique se veut réparti sur l'ensemble des salariés, qui prend part aux discussions stratégiques et s'organise de façon autonome. L'Entreprise Libérée tend à remplacer un management directif et autoritaire par un psycho-management où les leaders ont un rôle de coach plutôt que de superviseur. Le contrôle ne serait plus omniprésent ni quotidien sur le terrain. Les managers, devenus des leaders, ont pour mission d'accompagner leur équipe mais aussi chaque individu personnellement pour qu'ensemble, ils atteignent les objectifs de l'organisation.

Le bien-être des collaborateurs semble au centre des préoccupations et tout serait pensé pour qu'ils puissent s'impliquer, se responsabiliser, prendre des initiatives et améliorer continuellement l'organisation, pour leur bénéfice personnel mais également pour celui de l'entreprise.

Pour reprendre la métaphore d'**A. Gérard**⁴¹, directeur d'Innov-on (ex-Chrono Flex), l'Entreprise Libérée ne serait plus un navire amiral, mais plutôt un ensemble de speed-boat, fonctionnant par projets. Chaque projet serait un petit speed-boat, agile, atteignant rapidement son objectif. Un leader serait le capitaine d'une vedette, participant à l'effort collectif et mettant toute son énergie au service de l'équipe afin qu'elle arrive à bon port. Les équipiers, eux, n'ont pas de speed-boat attribué. Aussi, ils utilisent leurs compétences pour faire avancer plusieurs bateaux, au gré de leurs besoins et intérêts, dans le but principal de soutenir le collectif.

⁴⁰ ZOBRIST J-F., 2007, *La Belle Histoire de FAVI*, Courbevoie, Humanisme & Organisations.

⁴¹ GERARD A. & VALTOT A., 2016, *loc. cit.*

2.2.2 UN PRINCIPE DE DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

En laissant autant de liberté aux salariés pour prendre des décisions, l'Entreprise Libérée correspond au modèle de démocratie participative qui s'appuie comme l'exprime **J. Dewey**⁴², sur une « *citoyenneté active et informée, capable de déployer une capacité d'enquête et de rechercher elle-même une solution adaptée à ses problèmes* ». Cette répartition du pouvoir est cependant mise à mal dans la littérature et notamment par **J. Rancière**⁴³ qui, lorsqu'il parle du pouvoir octroyé au citoyen dans une forme de démocratie participative, soulève la « *puissance subversive toujours neuve et toujours menacée de l'idée démocratique* », en mettant en avant le fait que le pouvoir de l'individu lambda, qu'il nomme le « *pouvoir des n'importe qui* », doit être reconnu et légitimé malgré le fait qu'il ne repose ni sur l'argent, ni sur les connaissances, ni sur la naissance ou l'héritage. Cela induirait une certaine peur de l'individu démocratique dans le sens où son comportement est moins prévisible : tantôt rationnel, tantôt dans l'affectif.

L'Entreprise Libérée, dans la théorie que nous propose **I. Getz**, J-F. Zobrist, **A. Gérard** et autres porteurs du concept, offre ce pouvoir aux membres de leur organisation et rend les informations transparentes pour que les décisions puissent se prendre par le collectif.

2.2.3 UNE ADAPTATION DE LA HIÉRARCHIE

Afin de permettre cette liberté d'action à ses salariés, l'Entreprise Libérée propose un premier changement important : la diminution substantielle des niveaux de hiérarchie.

Dans la continuité du principe d'organisation scientifique du travail défini par **F. Taylor**⁴⁴, les travaux de **H. Fayol**⁴⁵ précisent le concept de hiérarchie. C'est ainsi qu'ils proposent une première représentation de cette structure formelle au travers de ce qu'ils appellent un tableau d'organisation, qui schématise les liens de commandement entre directeur et subordonnés. A la différence de **F. Taylor**⁴⁶, qui

⁴² DEWEY J., 2003, *Le Public et ses problèmes*, Paris, Publication de l'université de Pau/Farrago.

⁴³ RANCIERE J., 2005, *La Haine de la démocratie*, Paris, La Fabrique.

⁴⁴ TAYLOR F., 1957, *La Direction Scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.

⁴⁵ FAYOL H., *loc. cit.*

⁴⁶ TAYLOR, *loc. cit.*

soumet un ouvrier aux ordres de multiples spécialistes, **H. Fayol** impose le principe d'unité de commandement⁴⁷ en considérant que la supervision doit relever d'une seule et même personne. Les ouvriers exerçant une même tâche partagent un but commun, qui relève d'un seul supérieur chargé de coordonner l'activité. La hiérarchie se représente par une structure pyramidale où l'on retrouve les ouvriers les moins qualifiés dans le bas de la pyramide pour ensuite remonter à travers divers niveaux de commandement, jusqu'au sommet stratégique⁴⁸ où est centralisé le pouvoir.

Cette ligne hiérarchique représente dès lors une succession de fonctions ou rôles qui comprennent un pouvoir croissant à mesure que l'on remonte vers le sommet stratégique. A l'inverse, plus on descend dans la hiérarchie, plus le pouvoir formel diminue. En effet, l'ouvrier le moins qualifié est cadenassé dans une fonction bien définie, en dehors de laquelle il ne peut sortir. Il réfère à son supérieur hiérarchique qui détient un pouvoir de contrôle et de décision sur son travail.

Dans certaines entreprises, la hiérarchie comprend plusieurs dizaines de niveaux, qui restreignent fortement la prise d'initiative et le sentiment d'autonomie des collaborateurs.

Le premier changement opéré par les entreprises collaboratives est dès lors de réduire cette hiérarchie pour s'approcher au plus près d'une structure plate, dite horizontale. Cela implique de supprimer tous les signes de pouvoir distinctifs qui sont liés à un niveau particulier de hiérarchie.

Les places généralement les plus proches de l'entrée étaient octroyées aux managers, les places les plus lointaines aux équipes opérationnelles. Ce principe est l'un des premiers que les Entreprises Libérées se vantent de supprimer. Même chose pour les bureaux individuels, qui cloisonnaient les managers dans un semblant de tour d'ivoire. Si les niveaux de hiérarchie diminuent, les leaders se doivent d'être au plus proche de leurs équipes, quand ils n'en font pas directement partie.

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ MINTZBERG H., *loc.cit.*

Les espaces tendent donc à être redéfinis pour favoriser la collaboration, la communication et les échanges.

2.2.4 UNE AUTORITÉ TRANSFORMÉE

L'exercice le plus connu du pouvoir est l'autorité qu'**H. Arendt** définit comme suit : « *la relation autoritaire entre celui qui commande et celui qui obéit ne repose ni sur une raison commune ni sur le pouvoir de celui qui commande ; ce qu'ils ont en commun, c'est la hiérarchie elle-même, dont chacun reconnaît la justesse et la légitimité et où tous deux ont d'avance leur place fixée* »⁴⁹.

Ainsi, l'autorité serait l'expression d'un pouvoir légitime confié à un individu et non contesté par la personne qui s'y soumet. Ces liens d'autorité définissent la structure formelle de l'organisation, nommée hiérarchie, que l'on retrouve traduite dans les entreprises sous forme d'organigramme. L'autorité serait alors déterminée par la fonction occupée par l'individu au sein de la structure.

Cette légitimité du pouvoir autoritaire a été étudiée par **M. Weber**⁵⁰, qui distingue 3 formes de domination possibles :

- Domination traditionnelle : l'autorité existe par pur respect des traditions. Ce sera par exemple le cas du fils d'un Roi à qui le groupe reconnaît une autorité du simple fait de sa lignée familiale.
- Domination charismatique : le groupe reconnaît une autorité à un individu qui possède, selon le groupe, des caractéristiques hors du commun. L'aspect émotionnel est fortement mobilisé dans cette forme d'autorité, qui ne base son pouvoir que sur les qualités intrinsèques d'un individu.
- Domination rationnelle légale : l'autorité est acquise par respect des normes, lois et règlements. L'individu qui fait appliquer la loi aura autorité par le simple fait que le groupe choisit d'obéir à la législation.

⁴⁹ ARENDT H., 1972, « *Qu'est-ce que l'autorité ?* » dans *La crise de la culture*, Paris, Gallimard (collection Folio), p123.

⁵⁰ WEBER M., *loc. cit.*

Le pouvoir peut dès lors se traduire en autorité à condition qu'il soit reconnu par les subordonnés⁵¹ et s'exercer comme nous l'avons vu sur base d'une structure formelle acceptée par l'ensemble des individus occupés dans l'organisation.

Qu'en est-il alors de l'autorité au sein des organisations dites libérées ?

F. Laloux⁵² nous dit que dans ces entreprises opaques, « *il n'y a plus de hiérarchies de pouvoir et cela permet à des hiérarchies naturelles de naître et de vraiment éclore. Il y a absolument des hiérarchies de talents, de savoirs qui émergent, d'autant plus naturellement qu'elles ne sont pas étouffées* ».

L'autorité liée à la fonction disparaîtrait selon lui avec la suppression du concept de supervision directe. Si les collaborateurs sont sensés ne plus recevoir d'ordres comme on l'entend dans une structure hiérarchique, il n'y aurait dès lors plus de relation autoritaire directe entre les salariés d'une même organisation ou tout au moins, elle ne serait pas exercée dans un but de contrôle, comme le serait la supervision directe. Elle représenterait plutôt une contrainte positive, nécessaire au bon déroulement des activités au quotidien en faisant en sorte que chacun se sente à sa place, efficace et engagé.

L'autorité de contrôle n'ayant plus de raison d'être, le pouvoir au sein de ces organisations prendra une forme différente et puisera sa source ailleurs que dans une hiérarchie traditionnelle.

2.2.5 LE SAVOIR COMME SOURCE DE POUVOIR

Au-delà de l'autorité formelle découlant de la position de l'individu dans la structure hiérarchique, il existe un autre type d'exercice du pouvoir, indépendant de la fonction occupée dans l'organisation. En effet dans la réalité et tout particulièrement dans les entreprises participatives, il est observé qu'une forme de pouvoir basé sur le savoir peut être octroyé à un individu par ses compères même si celui-ci ne dispose d'aucune fonction de supervision.

⁵¹ BARNARD C.I., 1938, *The functions of the executive*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

⁵² LALOUX F., 2015, *loc.cit.*

Les organisations qui se tournent vers un management collaboratif partent du principe que c'est « celui qui sait qui fait ». Ces entreprises sont conscientes que la personne la plus à même d'optimiser son travail sera celle qui l'effectue au quotidien. La technostructure, tête bien-pensante de **H. Mintzberg**⁵³, n'est plus légitime pour édicter les procédures à suivre puisque la pratique du travail opérationnel leur échappe. Il convient dans les entreprises collaboratives de laisser le pouvoir de décision aux personnes qui « savent faire » et qui sont a priori les mieux placées pour concevoir leur travail. Cette notion de savoir est importante pour comprendre le fonctionnement des entreprises agiles qui font confiance à leurs salariés et croient en leurs capacités à mener à bien leur mission.

*« J'ai une grande confiance dans le peuple. Si on lui dit la vérité, on peut compter sur lui pour faire face à n'importe quelle crise nationale. L'important est de lui présenter la réalité des faits. »*⁵⁴ (**A. Lincoln** - 1863)

De la même façon, les Entreprises Libérées pensent que chacun des collaborateurs peut faire face à un environnement instable, du moment que le contexte lui est connu et qu'il dispose de toute l'information nécessaire pour réagir.

Par la confiance qu'on lui accorde et l'autonomie que l'entreprise lui laisse pour réaliser son travail, le collaborateur s'auto-motivera. Le plaisir induit par la motivation annule une grande partie des effets toxiques du stress et permet ainsi d'allier performance et santé.⁵⁵

Notons toutefois que si le savoir est la base de la confiance, il va de soi que l'entreprise agile encourage la formation des équipes, afin de pouvoir justement acquérir les compétences utiles et nécessaires à la mission. L'une des difficultés au sein de l'entreprise participative est notamment de s'assurer que les collaborateurs disposent de tous les outils nécessaires à la prise de décision. Il est indiscutable, par exemple, que pour décider de réaliser un investissement, il faut pouvoir analyser et

⁵³ MINTZBERG H., *loc cit.*

⁵⁴ FERGUSON A., 2008, « *Ce qu'Abraham Lincoln signifie pour les Américains aujourd'hui* » dans *Abraham Lincoln : l'héritage de la liberté*, Paris, Africa Regional Services, p9

⁵⁵ RODET P., 1998, *L'ardeur nouvelle*, Paris, Debresse.

interpréter les résultats de l'entreprise afin de pouvoir prendre la décision qui s'impose.

M. Crozier⁵⁶ avait déjà constaté en son temps que certains ouvriers disposaient d'un pouvoir informel basé sur leurs connaissances techniques. Les ouvriers de maintenance, par exemple, maîtrisaient les machines de fabrication et jouaient de ce pouvoir pour obtenir les faveurs des ouvrières de production. Si celles-ci n'étaient pas coopérantes avec les techniciens, elles se voyaient contraintes d'attendre de longues heures avant que leur machine soit réparée et étaient dès lors pénalisées puisque leur salaire dépendait exclusivement de leur productivité. Ainsi le savoir-faire représente un certain pouvoir dans l'entreprise, qu'elle soit traditionnelle ou participative.

Les compétences techniques représentent un pouvoir qui peut être formel, lorsqu'on confie une tâche à une personne en fonction de son savoir-faire (exemple : mise en place d'une infrastructure IT, soigner un patient, ...). Nous argumentons d'ailleurs principalement les négociations sur base de nos compétences que ce soit lors d'un recrutement, d'un entretien d'évolution annuel, ou encore d'une augmentation salariale, ...

Le savoir-faire peut néanmoins constituer la base d'un pouvoir informel que l'individu utilisera pour atteindre ses buts personnels même si ceux-ci sont à l'encontre de l'intérêt collectif.

Si l'on reprend l'exemple de DECATHLON, l'advice process (*Annexe 1*) qui définit le processus de prise de décision, impose que les référents soient consultés. Cela signifie que pour chaque décision, le porteur de projet devra récolter les informations, conseils, avis d'experts dans le domaine, qui auront un impact sur sa décision. Bien que ce soit majoritairement dans un but louable de bien collectif, le référent peut utiliser ce pouvoir pour influencer consciemment ou non le porteur de projet vers la solution qu'il affectionne le plus.

⁵⁶ CROZIER M., *loc. cit*

2.2.6 UN LEADER LIBÉRATEUR

Personnage incontournable dans la théorie des Entreprises Libérées, le leader charismatique détient un rôle particulier. Tout d'abord le leader libérateur, comme son nom l'indique, se doit de libérer les salariés. Comment ? En faisant en sorte que l'entreprise s'auto-gère sans qu'il n'y ait de « patron autoritaire ».

Si l'on en croit **J-F. Zobrist**, « *Agir sans agir est un laisser-faire qui n'est pas ne rien faire du tout, car il revient à faire en sorte que cela puisse se faire tout seul.* »⁵⁷ qu'**I. Getz** considère comme le « *paradoxe d'agir sans agir* ». Le leader libérateur serait alors vu comme un homme sage accompagnant les individus dans le développement de compétences, d'autonomie et de responsabilités pour les amener à être en totale libération de toutes contraintes autoritaires.

Au-delà de la mission de « coaching » pour les équipes, le leader se doit d'être inspirant, de pouvoir rassembler les membres de l'organisation autour de la raison d'être de l'entreprise. Avec ce leader charismatique, l'Entreprise Libérée semble s'apparenter à l'organisation « missionnaire » que décrit **H. Mintzberg**⁵⁸. Ce type de structure est basé sur une idéologie partagée par les membres de l'organisation qui définit les normes et croyances qui conditionneront le comportement des individus en assurant une forte coordination. Les organisations qui illustrent cette structure sont celles dont les membres deviennent de fervents partisans de par leurs croyances (Greenpeace par exemple). **H. Mintzberg** n'a illustré cette structure que par des organisations sans but lucratif (par exemple : Les Restos du Cœur), où la raison d'être est indiscutablement le point commun de tous les membres de l'organisation.

Dans le cas de l'Entreprise Libérée, l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)⁵⁹ reprend la liste des « ingrédients » de la recette popularisée par **I. Getz**. Parmi ceux-ci on retrouve : « *des valeurs communes et une adhésion de tous à la culture de l'entreprise* ». Cette importance de l'idéologie, de la mission, de la culture d'entreprise semble correspondre au schéma d'organisation de **H. Mintzberg**.

⁵⁷ ZOBRIST J-F., 2007, *loc. cit.*

⁵⁸ MINTZBERG H., *loc cit.*

⁵⁹ Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), 2015, *L'entreprise libérée*, VMI.

De plus, I. Getz nous confirme que le leader libérateur « *cherche à se rendre dispensable afin de générer la confiance et permettre la réalisation de soi et l'auto-direction* »⁶⁰. C'est sur ce leader inspirant et charismatique que repose principalement la proposition de l'Entreprise libérée. D'un point de vue pouvoir, le fait que le leader soit chargé de partager sa vision des choses, la raison d'être de l'entreprise et de faire adhérer les membres à celles-ci, on ne peut prétendre à une disparition totale du pouvoir. Le pouvoir légitime lié à la fonction, tel que le définissait **M. Weber** ne semble pas totalement effacé comme le prétend **I. Getz** puisque l'organisation elle-même dépend de l'adhésion de ses membres à sa mission. D'une certaine façon, nous pouvons dès lors rattacher l'Entreprise libérée à la structure missionnaire de **H. Mintzberg**, spécialement par le fait de promouvoir la notion du « *ensemble vers une même direction* ».

2.2.7 UNE ORGANISATION POLITIQUE

Si la mission du leader libérateur de l'Entreprise Libérée peut amener à la comparer à une structure missionnaire, une autre structure proposée par **H. Mintzberg** nous semble intéressante à comparer avec l'Entreprise Libérée : la structure politique.

Cette structure admet que l'organisation n'a pas de structure hiérarchique particulière et que les membres coexistent quel que soit leur point de vue (arène politique).

D'un point de vue du pouvoir cette entreprise induit le fait que les acteurs doivent collaborer et négocier. C'est d'ailleurs ce que **H. Mintzberg** retient comme inconvénient à ce type de structure, dans le sens où les décisions prises sont plus proches de manœuvres stratégiques ou de manipulations que d'un accord bilatéral⁶¹.

Dans ce cadre, la définition du pouvoir selon **H. Mintzberg** correspond à « *la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels* »⁶². Il classe les détenteurs d'influence selon qu'ils sont internes à l'organisation ou au contraire, externes à celle-ci. La politisation étant principalement un souci d'articulation entre la coalition interne et la coalition externe.

⁶⁰ GETZ I., 04/06/2015, *L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs... des anti-bureaucrates*, Le Monde

⁶¹ MINTZBERG H., 1986, *Le Pouvoir dans les Organisations*, Paris, Ed. d'Organisation

⁶² *Ibid.*

Si l'on reprend l'exemple de l'Entreprise Libérée, l'idéologie amène un pouvoir fortement lié aux valeurs et aux croyances comme nous l'avons vu précédemment. La quasi-suppression de la hiérarchie entraîne une collaboration forcée entre les membres, avec comme conséquence des enjeux de pouvoir importants lors des différentes interactions entre individus.

Pour approfondir la question de pouvoir selon **H. Mintzberg**, il distingue plusieurs cas de figures, selon que la coalition externe soit divisée ou unifiée. Ainsi, une coalition externe unifiée, se verra confiée un pouvoir important qu'elle pourrait imposer à l'organisation. A l'inverse, une coalition externe divisée, c'est-à-dire avec une multitude d'acteurs externes, permettrait à l'organisation de garder une indépendance quant à son mode de fonctionnement.

L'Entreprise Libérée semble donc être une organisation démocratique participative, se situant à mi-chemin entre la structure missionnaire, portée par une forte idéologie et la structure politisée, caractérisée par des jeux de pouvoirs importants, dus à la diminution, voire à la suppression de la hiérarchie.

2.2.8 LE POUVOIR DE DÉCISION

Prenons l'exemple d'une entreprise quelconque, avec plusieurs niveaux de hiérarchie. Dans le bas de la hiérarchie se situent les opérateurs, qui exécutent les tâches dites productives. Au niveau supérieur se trouve le chef d'équipe, chargé de contrôler la bonne exécution du travail et la productivité des travailleurs. Au-dessus du superviseur se situe le responsable du département, chargé de la rentabilité de son activité et de la supervision des chefs d'équipe. Finalement, chapeautant cette pyramide, se situe le directeur général, dont la mission est de pérenniser l'activité et donc de rendre son entreprise performante. Lorsqu'une décision importante doit être prise, chaque personne doit en référer à son N+1, son superviseur. Selon le degré d'importance de la décision, seul le N+2 ; N+3, ... sera compétent. Le processus de décision peut prendre un temps relativement long. La structure bureaucratique, armée de procédures, processus et règlements amène ainsi la prise de décision à être en décalage par rapport à la réalité de terrain. Si un besoin émerge des opérateurs, il peut se passer plusieurs jours, semaines ou même mois pour que la décision soit prise sans compter que lorsque la décision tombe, il n'est pas rare de

voir que le besoin s'est entre-temps modifié et qu'il faille tout reprendre depuis le départ. Le processus de décision est crucial pour la survie d'une entreprise et la réactivité d'une organisation dépendra principalement de celui-ci. Plus la hiérarchie sera développée verticalement, plus la prise de décision tendra à être complexe et longue. C'est en tout cas l'un des arguments de nos deux types d'organisation qui verront leur processus de décision simplifié et gagneront en agilité du travail, et principalement de l'Entreprise Libérée qui vise à réduire les niveaux hiérarchiques et à responsabiliser les collaborateurs,.

Cependant, bien que simplifié, le processus de décision se doit d'être clair. Il est évident que même si la structure hiérarchique est plate, l'individu doit connaître les limites de son champ de responsabilité mais surtout, doit savoir vers qui se tourner lorsque la décision ne lui appartient pas. En Entreprise Libérée, la notion d'intelligence collective prend tout son sens.

Dans son livre « *La sagesse des Foules* », **J. Surowiecki**⁶³ montre que « *la perception et la résolution d'un problème par une foule est souvent plus efficace que par n'importe quel individu isolé ou expert reconnu* ». A noter que certains principes doivent selon lui être respectés pour que l'intelligence de la foule soit révélée :

- La foule doit être composée de personnes issues de milieux différents, ayant des profils disparates et des idées originales.
- Les individus doivent être indépendants. Leur avis doit pouvoir être donné sans aucune manipulation, influence ou autre biais.
- Les différents avis doivent être additionnés naturellement, sans qu'une quelconque autorité ne conditionne les réponses vers des pistes qu'elle trouverait intéressante.

L'intelligence collective bien qu'utilisée comme un outil de prise de décision, se distingue de la sagesse des foules dans le sens où les individus se connaissent, pourraient être sous influence de l'un ou l'autre jeu de pouvoir interne, qui ne les rendrait plus indépendants.

⁶³ SUROWIECKI J., 2008 [2004], « *La sagesse des foules* », Paris, J-C Lattès, trad. RIOT E.

Il est également délicat de baser toute prise de décision sur l'intelligence collective. **E. Bonal** exprime ainsi qu'il « *devient plus important pour chacun de recueillir ce qui fonde les motivations et les aspirations de l'autre. Cela active le désir de savoir et traduit l'intelligence collective, qui dessine de nouvelles propositions concrètes d'actions pour répondre à la problématique qui a suscité la mobilisation initiale. Et ces propositions s'incarnent par l'investissement des participants : le passage du dire à l'agir en est facilité. Le groupe a besoin de chacun pour penser.* »⁶⁴

Or, peut-on réellement prétendre connaître intrinsèquement les motivations et attentes de l'autre, bien qu'au sein d'un même groupe, pour répondre à une problématique ensemble ? C'est en tous cas une question à se poser lorsqu'on prétend, comme l'Entreprise Libérée le fait, que chacun participe à la décision. Cette prise de décision, à priori libre, encouragée et autonome dans l'Entreprise Libérée se doit tout de même d'être nuancée.

En effet, même si chaque Rôle dispose de son champ d'autorité, il se doit de consulter les Rôles qui sont impactés par sa décision, mais également de prendre conseil auprès de personnes expérimentées. Cette démarche permettrait de nourrir le partage d'expérience, de connaissance et d'analyser plus facilement les risques liés à la décision.

Certaines Entreprises Libérées posent cette condition à la prise de décision, en demandant aux porteurs de projet de s'adresser à des référents, qu'ils soient internes ou externes, afin de les amener à prendre leur décision de façon responsable, réfléchie et posée. C'est notamment le cas de DECATHLON, qui a défini un « advice process » (*Annexe 1*), une formalisation du processus de décision qui reprend les étapes nécessaires à la prise de décision mais aussi les avantages qu'induisent le suivi de ce processus.

Non seulement les décisions sont prises en toute connaissance de cause, mais le risque de frustrer l'un ou l'autre collègue se veut minime puisque l'avis des personnes concernées doit être pris en compte. Finalement les décisions se

⁶⁴ BONAL E., 2011. *Une thérapie sociale pour agir ensemble : l'intelligence collective comme processus de coopération*. Nouvelle revue de psychosociologie, 12(2), 155-169. doi:10.3917/nrp.012.0155.

prennent plus rapidement, les risques sont analysés avec les référents en la matière et les personnes expérimentées permettent de balayer l'ensemble des impacts de la décision et d'éviter les « erreurs de débutant ».

Il est à noter que même si l'intelligence collective est priorisée dans la prise de décision, l'individu peut décider de ne pas suivre les conseils des personnes qu'il a interrogées. Son champ d'autorité lui permet dans ce cas précis, de prendre seul la responsabilité de ses actes, choix et décisions. Il rendra compte au collectif et donc à ses pairs, si sa décision impacte négativement l'organisation.

Précision quant au mode de prise de décision au sein de l'Entreprise Libérée : le processus de prise de décision peut différer d'un groupe à l'autre. Ainsi, chez DECATHLON, le mode de prise de décision est défini par les participants au début de la réunion, selon l'importance du sujet dont il est question. Pour certaines décisions, il sera décidé que la majorité l'emportera, pour d'autres, le consensus ou le consentement sera préférés. A partir du moment où le processus de décision est défini par le groupe, ils n'y dérogent cependant plus.

2.3 L'HOLACRACY

Le contexte économique et l'évolution managériale de ces dernières années ont amené B. Robertson à formuler une proposition de nouvelle organisation du travail, dans le but de rendre les entreprises plus agiles face aux changements.

Durant sa carrière, **B. Robertson** explique qu'il s'est vu confronté à la frustration de voir les tensions que lui et ses collègues pouvaient remonter à leurs supérieurs hiérarchiques étaient peu écoutées et encore moins prises en compte dans l'organisation. Chacune de ces tensions pouvait être comparée à un signal d'alerte, donnant une indication de ce qu'il était possible d'améliorer pour que l'entreprise garde le cap.

Voir que ces signaux étaient bien souvent ignorés par la hiérarchie, l'a finalement décidé à créer sa propre entreprise et à imaginer un mode de fonctionnement qui se veut à l'écoute de ces tensions. En effet, il considère celles-ci comme des ressources que l'organisation doit maîtriser pour pouvoir évoluer.

L'Holacracy est dès lors définie par **B. Robertson** par « *une nouvelle technologie sociale servant à diriger et faire fonctionner une organisation qui suit un ensemble de règles très différentes de celles en vigueur dans une organisation traditionnelle* »⁶⁵. Ces règles se veulent clairement définies dans un document appelé Constitution et permettent de redéfinir l'autorité au sein de l'organisation.

Il ne semble d'emblée pas question de laisser l'entreprise s'autogérer sans aucun cadre et en comptant uniquement sur la collaboration des membres de l'équipe. L'Holacracy propose par cette Constitution, une reconfiguration du pouvoir avec pour objectif de permettre à chacun d'exprimer des « tensions » organisationnelles ou opérationnelles et de les traiter le plus rapidement possible dans l'intérêt de l'entreprise.

La constitution formalise la délégation des pouvoirs aux Cercles, mais également aux Rôles et définit une charte de conduite afin de poser les règles du jeu. La retranscription noir sur blanc du fonctionnement représente les lois en vigueur au sein de l'entreprise, elle comprend le déroulement des différentes réunions, les processus de gestion des conflits, les modalités de communication entre les cercles, les limites de chacun, ... Le cadre ainsi posé, il ne reste à l'homme qu'à jouer son rôle.

2.3.1 UNE NOTION COMMUNE : LE RÔLE

L'Holacracy ainsi que l'Entreprise libérée décident de s'articuler autour de Rôles. Les descriptions de fonction bien cadrées attribuées à une personne semblent obsolètes. L'individu n'est plus associé à une seule fonction, mais peut détenir plusieurs casquettes, que l'on appellera « Rôle ».

Pour définir un Rôle, il est nécessaire d'identifier l'ensemble des activités de l'entreprise puis de les diviser en tâches. Ces tâches sont ensuite groupées pour former des Rôles qui seront répartis auprès des salariés. Chacun en endosserait en moyenne 4, selon ses intérêts, ses envies et ses motivations. Ainsi, une personne travaillant en production, peut être communicative, motivée, sociable et de ce fait endosser le Rôle « Accueil des nouveaux collaborateurs »

⁶⁵ ROBERTSON B. J., 2016 [2015], « *La révolution Holacracy* », Paris, Alisio, trad. BILLON C.

Chaque Rôle doit être décrit précisément de façon à ce que la personne qui le prend en charge, sache en détail ce que comprend le travail, quelles sont les responsabilités qui incombent à la mission et bien entendu les résultats qui sont attendus.

Ainsi, l'Holacracy choisit de définir un Rôle au travers de trois éléments :

- La raison d'être : informe sur la raison d'existence du Rôle.
- Le domaine : détermine la sphère d'autorité au sein de laquelle le rôle aura autorité exclusive
- Les redevabilités : représentent les actions permanentes à effectuer par le Rôle et décrivent ce qu'on attend clairement de lui.

La Constitution de l'Holacracy précise que le Rôle est seul responsable de sa mission et qu'il dispose de l'autonomie nécessaire à sa réalisation.

2.3.2 UNE STRUCTURE PAR CERCLES

La Constitution Holacracy définit un Cercle comme « *un Rôle qui peut être décomposé et contenir lui-même des Rôles en vue de réaliser sa Raison d'Etre, de contrôler ses domaines et de mettre en œuvre ses redevabilités* ». L'Holacracy propose de redistribuer le pouvoir par la mise en place de ces Cercles, qui imbriqués les uns dans les autres, structurent l'organisation.

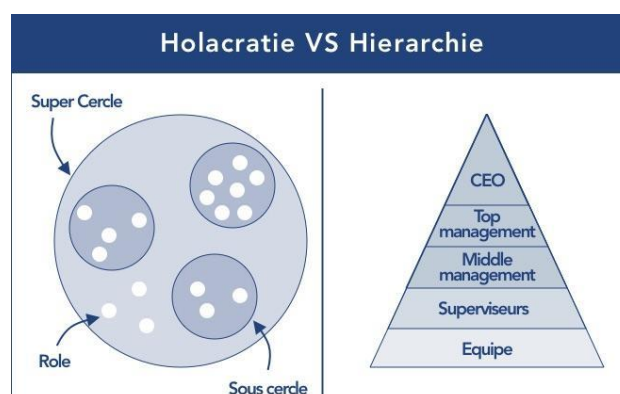


Figure 1 : Holocratie vs. Hiérarchie⁶⁶

⁶⁶ MORELE S., 2019, *Holacracy vs. Hiérarchie*, site web www.sebastien-morele.fr consulté la dernière fois le 15/07/2020 à 19h59.

La structure contient cependant un Cercle spécifique et incontournable pour le bon fonctionnement de l'organisation : le Cercle d'ancrage. Il s'agit du Cercle le plus large de l'organisation puisqu'il détient la raison d'être de l'organisation même.

2.3.3 LA CONSTITUTION : UNE FORME D'AUTORITÉ MODERNE

L'Holacracy prend forme dès le moment où le manager transfère ses pouvoirs à la Constitution. De ce fait, elle devient la loi ultime à suivre et dont il ne faut pas s'écarter.

S'il n'y a donc plus de « chef » de par son abdication, il n'en reste pas moins que le comportement des salariés semble être conditionné par une multitude de processus et règles en tout genre, au détriment de la spontanéité des membres du groupe.

L'exemple le plus flagrant est le déroulement des réunions de triage qui visent à faciliter les opérations du Cercle. La réunion doit respecter un schéma bien précis avec des étapes claires. Ainsi, le point 4.2.3 de la Constitution indique que « *Le facilitateur (animateur de la réunion) est tenu de suivre le processus suivant :*

- *Tour d'inclusion : pour que chacun fasse part de son état d'esprit*
- *Revue de la check-list*
- *Revue des Indicateurs*
- *Progrès réalisés*
- *Points de triage : liste des « tensions » à traiter*
- *Tour de clôture : chacun partage une réflexion de clôture. Les réactions ne sont pas autorisées. »*

Les membres du Cercle disposent donc d'un moment bien précis pour intervenir et ne peuvent en aucun cas y déroger, ce qui pose un cadre relativement contraignant si on le met en regard de l'autonomie que l'Holacracy prétend offrir.

Si le salarié est réellement frustré de se voir imposer des contraintes de la part de ses supérieurs hiérarchiques, comme le mentionnent **I. Getz et B. Robertson**, comment concevoir qu'ils accepteront volontiers de suivre des processus et règles aussi précis que ceux mentionnés dans la Constitution ?

Peut-on parler de décentralisation du pouvoir si la Constitution remplace l'ensemble des règles édictées par les managers ?

D'un point de vue de l'autorité, la Constitution illustre parfaitement la domination rationnelle légale de **M. Weber**, qui s'acquiert par respect des normes, lois et règlements. En adhérant à l'Holacracy, les individus légitiment le pouvoir de la Constitution et des procédures qui en découlent.

Cette forme d'autorité semblait moins flagrante au sein de l'Entreprise Libérée qui tend vers l'absence de procédures et processus régulateurs. **F. Dupuy**, sociologue des organisations, explique que « *plus une organisation réduit le nombre de ses niveaux hiérarchiques et plus les salariés trouvent cette hiérarchie pesante et inversement* ».

En Holacracy, non seulement la hiérarchie en tant que structure pyramidale n'existe plus, mais en plus, une Constitution volontairement complète et explicite définit les contraintes organisationnelles. Le cumul de ces deux facteurs ne semble pas jouer en la faveur de cette nouvelle organisation du travail, qui tend à octroyer plus d'autonomie, de responsabilités et de bien-être à ses membres.

2.3.4 UNE PERTE DE POUVOIR OFFICIELLE

L'Holacracy et l'Entreprise Libérée proposent une reconfiguration du pouvoir qui entraîne une perte de pouvoir formelle pour certains de ses collaborateurs.

Ainsi lorsque l'Holacracy impose au directeur de signer la Constitution celui-ci abandonne volontairement ses pouvoirs et ses privilèges et les transmet à la Constitution. La transformation de l'organisation naît au travers de cette abdication.

2.3.5 LES JEUX POLITIQUES TOXIQUES

Bien que l'Holacracy définisse précisément dans quelle mesure l'individu est libre de donner son avis, de proposer des améliorations, changements, de soulever des tensions et d'y remédier, il reste un facteur sur lequel l'Holacracy, au même titre que l'Entreprise Libérée, n'a aucune prise : les jeux de pouvoir informels.

Bien que l'une des règles de base de l'Holacracy précise « *les attentes implicites n'ont aucun poids* », certains individus se livreraient volontairement ou non à des jeux de pouvoir internes avec leurs collègues⁶⁷.

Pourquoi des jeux de pouvoir alors que l'Holacracy propose à chacun, certes via des règles précises, de s'exprimer sur les tensions ressenties ?

Il semblerait tout d'abord que certains individus aient des difficultés à oublier leur ancienne structure et se réfèrent toujours à l'avis de leur ex-manager, boycottant ainsi le processus de communication nouvellement mis en place.

Ensuite, pour ne pas froisser un collègue, par manque d'opinion personnelle ou pour ne pas se faire l'ennemi du peuple, certains individus omettraient de soulever certaines tensions, contesteraient un changement ou au contraire approuveraient des décisions avec lesquelles ils ne sont pas en phase.

Ce comportement anti-libéral ne permet pas de réguler les tensions mais au contraire les exacerbe en créant plus de frustration que de libération.

⁶⁷ CHIQUET B-M., (2019), *Organisation : 3 limites à Holacracy*, site web www.frenchweb.fr consulté la dernière fois le 15/07/2020 à 23h24

3 CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

La théorie étudiée précédemment sur l'Entreprise Libérée nous donne lieu à penser que le pouvoir est délégué aux équipes opérationnelles, lesquelles gagneraient ainsi en pouvoir de décision.

Cependant, nous nous attendons à retrouver une concentration manifeste de pouvoir au sein des leaders libérateurs dont le rôle est de coacher et orienter les individus dans une direction bien définie. De ce fait, la liberté d'action des salariés se verrait plus étendue mais toujours dans un cadre fixé par une personne possédant plus d'influence.

L'Holacracy, quant à elle, tend à octroyer plus d'autonomie aux Rôles dans leur domaine et fait en sorte qu'ils restent responsables de leurs responsabilités et des moyens mis en œuvre pour les atteindre.

Le poids de la Constitution paraît néanmoins lourd pour un système qui prône l'autogestion. Nous nous attendons à ressentir la centralisation du pouvoir au sein de la Constitution, non pas en tant qu'individu mais en tant que technostructure moderne qui dicte le comportement des Rôles.

Certains jeux de pouvoir informels doivent certainement être décelables et l'importance de ceux-ci ne peut être estimée à ce stade du travail. Il sera intéressant de découvrir dans quelle mesure le pouvoir informel entraîne ou non un boycott des pratiques officiellement mises en place.

Seconde partie : Etude empirique

« Un leader est comme un berger. Il reste derrière le troupeau, laissant les plus adroits aller devant, après quoi les autres suivent sans réaliser que, tout le long, ils ont été dirigés par derrière »

Nelson Mandela⁶⁸

Dans la première partie, notre recherche nous a permis de définir et d'explicitier les concepts de nouvelles organisations du travail, de pouvoir et d'effectuer une revue de littérature en lien avec la thématique qui nous occupe.

Cette seconde partie va maintenant poser le cadre d'analyse qui permettra de mener à bien nos entretiens semi-directifs, d'en interpréter les résultats et de répondre à notre question de recherche.

⁶⁸ MANDELA, N. (1995). *Long walk to freedom: The autobiography of Nelson Mandela.*, Boston, Back Bay Books.

4 QUESTION DE RECHERCHE

La question initiale de ce travail est la suivante : « *En quoi les reconfigurations du pouvoir proposées par l'Entreprise Libérée et l'Holacracy tendent-elles à favoriser le salarié dans sa relation d'échange avec l'organisation ?* ».

Nous avons pu constater dans la première partie de ce mémoire que depuis de nombreuses années, le système de management des entreprises est en constante évolution. La société change et les organisations se transforment afin de répondre aux attentes d'une nouvelle génération de salariés.

Parmi les nombreuses nouvelles organisations du travail, nous avons choisi d'en étudier deux qui proposent une configuration du pouvoir différente par rapport à un modèle hiérarchique traditionnel. Ainsi en théorie, l'Entreprise Libérée et l'Holacracy tendent toutes deux à déléguer le pouvoir du « patron » vers l'ensemble des membres de l'organisation.

Ces reconfigurations du pouvoir sont-elles observées dans la pratique ? Si oui, dans quelle mesure permettent-elles réellement aux salariés d'augmenter leur pouvoir ? Nous tenterons de répondre à ces questions à l'aide d'hypothèses et de la collecte de données sur le terrain.

5 HYPOTHÈSES

Si, comme la théorie l'entend, l'Entreprise Libérée et l'Holacracy reconfigurent le pouvoir au sein des organisations, cela devrait se traduire par la constatation de certaines différences par rapport à une structure hiérarchique classique.

Cela nous amène à poser les hypothèses générales suivantes qui seront testées lors des entretiens de terrain :

(1) Le salarié gagne en autonomie

- *Il définirait lui-même son travail sans devoir suivre des consignes strictes*
- *Il pourrait librement proposer des initiatives et les concrétiser*

(2) Diminution de l'autorité du patron sur le salarié

- *La relation « Patron-Salarié » ne serait plus un lien de subordination*
- *Le « Patron » délèguerait ses pouvoirs aux membres de l'organisation et ne prendrait plus de décisions unilatérales*
- *Les « Responsables » (directeurs, chefs d'équipe, ...) ne seraient plus nécessaires et la hiérarchie traditionnelle disparaîtrait*

(3) Responsabilisation du salarié

- *Le salarié pourrait prendre seul les décisions pour son domaine de compétence*
- *Le salarié pourrait participer aux décisions stratégiques de l'entreprise*

(4) L'information serait transparente et accessible à tous les salariés

(5) Le Savoir-faire représente une forme de pouvoir légitime.

Les entretiens menés sur le terrain nous permettront de répondre à ces hypothèses et l'analyse des résultats devrait finalement apporter une réponse à notre question de recherche.

6 CADRE THÉORIQUE

Nous baserons notre étude sur la théorie de l'acteur stratégique et du pouvoir organisationnel de **M. Crozier** et **E. Friedberg**.

Ils mettent en effet en avant que la source principale du pouvoir est la maîtrise des « zones d'incertitude » qui représentent l'ensemble des échanges, procédés et autres zones qui ne sont pas définies explicitement ni limitées par l'organisation.

La relation de pouvoir qui nous intéresse dans ce travail est celle entre l'organisation et le salarié. Dans une structure hiérarchique classique, le pouvoir que détient l'organisation semble bien plus important que celui détenu par le salarié. C'est en effet l'organisation qui impose la structure, qui détermine les processus à suivre, qui contrôle et supervise les membres de l'organisation. Le salarié effectue quant à lui son travail en composant avec les contraintes dictées par l'entreprise. Son seul champ d'action reste la maîtrise des « zones d'incertitudes ».

L'Entreprise Libérée ainsi que l'Holacracy tendent à redistribuer le pouvoir de sorte que la relation d'échange entre l'entreprise et le salarié soit plus équitable.

Pour vérifier cela, le pouvoir au sein de l'Entreprise Libérée et de l'Holacracy sera analysé au travers d'indicateurs que nous présenterons dans les points suivants.

7 INDICATEURS

Afin d'être capables d'identifier les reconfigurations du pouvoir effectivement en place au sein des entreprises étudiées, il nous faut au préalable déterminer des critères sur base desquels effectuer nos analyses. Ces critères constitueront des indicateurs que nous utiliserons pour comparer l'Entreprise Libérée, l'Holacracy et les structures hiérarchiques traditionnelles. Nous l'avons vu dans la partie théorique, le pouvoir revêt plusieurs nuances et il n'est pas si évident de lui attribuer une seule définition. Pour pouvoir s'approcher au plus près de la réalité du terrain, nous avons demandé aux personnes interrogées de nous donner leur propre définition du pouvoir. Celles-ci se regroupent autour de cinq thèmes :

Thèmes	Indicateurs	Extraits d'entretiens	Mots-clés
Influence sur son propre travail	Pouvoir = Autonomie	« <i>Le pouvoir c'est faire ce que l'on veut, sans devoir rendre de compte à personne</i> » (I-7)	Liberté, autonomie, faire comme on veut, choisir nous-même, ...
Influence sur le travail des autres	Pouvoir = Autorité	« <i>Le pouvoir c'est être coach d'une équipe</i> » (I-11) « <i>Le pouvoir c'est pouvoir dire oui ou non, dire ce que l'autre doit faire</i> » (I-12) « <i>Celui qui a le pouvoir c'est celui qui a le final cut</i> » (I-8)	Diriger, accompagner, conseiller, décider, accorder, refuser, maîtriser, les gens d'en-haut, la direction, le responsable, ...
Influence sur l'organisation	Pouvoir = Direction	« <i>Le pouvoir c'est prendre des décisions importantes : chef d'équipe ou Cercle d'organisation</i> » (I-14) « <i>Le pouvoir c'est aussi travailler au futur de l'entreprise</i> » (I-11)	Stratégie, décider du futur, poser le cadre, organiser, structurer, ...
Gestion de l'information	Pouvoir = Information	« <i>Le pouvoir, c'est être dans le secret des Dieux</i> » (I-9)	Être au courant, savoir certaines choses, avoir connaissance de, ...

Ces définitions du pouvoir données par les personnes interrogées nous amènent à considérer quatre indicateurs qui pourront nous aider à identifier les différentes reconfigurations du pouvoir dans les organisations : autonomie, autorité, direction, information.

En analysant le contenu des entretiens, il apparaît que certains thèmes ne ressortent pas textuellement mais sont implicitement présents au travers d'un vocabulaire récurrent. Ainsi, il a été entendu dans la quasi-totalité des entretiens le fait que des personnes « *à fort caractère* », « *personnes alpha* », « *leaders naturels* » influençaient considérablement la dynamique des organisations. Lorsque l'on questionne les membres de l'organisation sur l'existence ou non d'un pouvoir informel, la réponse est négative.

« Non, je ne vois personne qui influencerait les autres de par son caractère » (I-8)

« Tout le monde s'exprime de la même façon, peut donner son avis et être écouté » (I-11)

Cependant au travers de la totalité de l'entretien des divers sujets abordés, certaines phrases ont attiré notre attention :

« Il y a des gens qui prennent le lead alors qu'on ne leur demande rien » (I-10)

« Certaines personnes ont tendance à écraser les autres pour avoir plus de poids dans les décisions » (I-11)

« On sait que si on veut aller au bout d'un projet on sera obligés d'avoir l'accord de X, même si officiellement il n'a pas son avis à donner » (I-2)

Ce type de discours combiné à la théorie vue précédemment nous a amené à considérer un indicateur supplémentaire qu'est l'importance de la structure informelle dans les nouvelles organisations du travail. En effet ce côté informel du pouvoir influence de façon importante l'organisation, la dynamique de groupe, la prise de décision. Bref la globalité de la vie de l'entreprise.

Dernier indicateur mais non des moindres : le savoir-faire. Largement mis en avant pas l'Entreprise Libérée au travers de slogans tels que « *c'est celui qui sait qui fait* »⁶⁹, le savoir-faire semble être au cœur de ces nouvelles organisations du travail. Si le salarié peut définir seul sa méthode de travail, ce serait parce qu'il est le plus à même de savoir comment optimiser son processus. C'est d'ailleurs la raison principale pour laquelle les leaders leur font confiance. Comme nous l'avons déjà exprimé dans la première partie de ce travail, la confiance est basée sur la connaissance et la maîtrise du savoir-faire du salarié.

Le savoir est une source de pouvoir tant dans une entreprise traditionnelle que dans une nouvelle organisation du travail. La raison est simple : l'entreprise traditionnelle tente de spécialiser les travailleurs en divisant les tâches et les attribuant aux collaborateurs. Ceux-ci gagnent en efficacité et leur rendement augmente. Dans les nouvelles organisations du travail, le savoir-faire ne semble pas considéré uniquement comme levier du rendement, mais plutôt comme un avantage bénéficiant à la collectivité. Le partage d'expérience, la formation interne, et le développement personnel semblent être des arguments importants dans le discours des porteurs des concepts d'Entreprise Libérée et d'Holacracy. L'intégration de cet indicateur dans notre analyse nous permettra de comparer l'importance du savoir-faire dans la pratique et de vérifier s'il représente une source de pouvoir importante au sein des nouvelles organisations du travail.

Sur base de ces éléments nous analyserons les reconfigurations du pouvoir dans les nouvelles organisations du travail au travers des six indicateurs suivants :

- (1) Autonomie
- (2) Autorité
- (3) Direction
- (4) Information
- (5) Existence du pouvoir informel
- (6) Savoir-faire

⁶⁹ ZOBRIJST J-F, *loc cit.*

8 MÉTHODOLOGIE

8.1 MÉTHODE QUANTITATIVE

Afin de pouvoir répondre à la question « *En quoi les reconfigurations du pouvoir proposées par l'Entreprise Libérée et l'Holacracy tendent-elles à favoriser le salarié dans sa relation d'échange avec l'organisation ?* », une analyse de terrain est nécessaire. Le processus de recherche le plus pertinent pour cette problématique est d'aller à la rencontre des acteurs en lien avec notre thème. Ils seront les mieux placés pour nous transmettre leur ressenti, nous partager leur vécu et leur expérience.

Nous nous orientons dès lors naturellement vers une méthode qualitative, qui, comme le mentionne **L. Albarello**, « *La richesse informative des études qualitatives n'est plus à démontrer. Leur approche compréhensive est adaptée aux démarches exploratoires ou visant à appréhender en profondeur des situations complexes, là où une description chiffrée apparaît insuffisante ou inappropriée* »⁷⁰

Le recueil d'expériences et de vécu ne nous semble pas pouvoir être réduit à des données chiffrées. L'interprétation, les sentiments et émotions sont difficilement perceptibles au travers de tableaux statistiques.

Pour ces raisons, la méthode qualitative sera retenue pour la récolte des données de ce travail.

8.2 L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Nous retiendrons particulièrement une forme d'analyse qualitative : l'entretien semi-directif. Cette technique d'interview a l'avantage de pouvoir adapter l'ordre des questions mais aussi les questions elles-mêmes en fonction de la tournure de la

⁷⁰ ALBARELLO L., (2012), *Apprendre à chercher*, Bruxelles, De Boeck.

discussion. Cela permet d'obtenir des données « *de bonnes qualité, orientées vers le but poursuivi* »⁷¹.

L'entretien semi-directif est défini par **G. Imbert** comme « *une conversation ou un dialogue qui a lieu généralement entre deux personnes. Il s'agit d'un moment privilégié d'écoute, d'empathie, de partage, de reconnaissance de l'expertise du profane et du chercheur. Ce dernier ayant établi une relation de confiance avec son informateur va recueillir un récit en s'appuyant sur un guide préalablement testé et construit à l'issue de travaux de recherche exploratoire* »⁷².

Cette définition correspond avec notre objectif qui est de recueillir l'expérience des répondants dans le cadre de notre problématique.

Bien que les entretiens semi-directifs semblent adaptés à notre mémoire, il reste à prendre en compte les difficultés en lien avec cette technique et notamment celle exprimée par **De Sardan** : « *L'empathie dans l'entretien représente un vrai dilemme dans lequel la combinaison de l'empathie et de la « juste distance » et celle du respect et du sens critique sont particulièrement difficiles à obtenir* »⁷³

Une attention particulière sera portée à la notion de justesse pour ne pas induire de biais lors des discussions. Il n'en reste pas moins qu'un équilibre doit être trouvé entre ce recul et la notion d'entretien compréhensif, qui précise que l'interviewer doit « *s'engager activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'interviewé* »⁷⁴.

La notion d'empathie, avec le risque de biais qu'elle induit, sera prise en compte et réduite au maximum en suivant un guide d'entretien qui nous servira de fil rouge, en se préparant psychologiquement à prendre le recul nécessaire au bon déroulement

⁷¹ DE KETELE J-M. & ROEGIERS X., (2015), *Méthodologie du recueil d'information : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents*, 5^{ème} édition, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.

⁷² IMBERT, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de L'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34. doi:10.3917/rsi.102.0023.

⁷³ OLIVIER DE SARDAN J-P., (2008), *La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Academia-Buyant.

⁷⁴ KAUFMANN J-C (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin

de l'entretien. Nous garderons cependant un engagement qui permettra de maintenir une dynamique dans la discussion. Non seulement par intérêt pour le sujet, mais surtout pour susciter la confiance du répondant, ce qui l'amènera à nous fournir des informations spontanées et de bonne qualité. La posture d'interviewer bien intégrée, le guide d'entretien préparé et la réelle volonté de mener à bien cette recherche sont les outils qui nous permettent de réaliser nos entretiens le plus objectivement possible.

8.3 GUIDE D'ENTRETIEN

Préparé avant l'entretien, le guide d'entretien sert comme son nom l'indique à guider l'interviewer et maintenir un fil rouge lors du déroulement des entretiens sur le terrain. Ce guide comprend une liste réduite de questions, regroupées par thématique, que la discussion doit passer en revue naturellement.

De son côté, **J-C COMBESSIE** nous explique que « *L'ordre des thèmes de la liste est construit pour préfigurer un déroulement possible de l'entretien, une logique probable des enchaînements. Mais la liste n'a pas pour objectif de déterminer ces enchaînements ni la formulation des questions en cours d'entretien (seuls les mots clefs peuvent être repris) : l'entretien doit suivre sa dynamique propre* »⁷⁵.

Notre guide d'entretien (Annexe 2) nous servira dès lors de mémo afin de nous assurer que l'ensemble des thèmes seront abordés lors des interviews.

8.4 ANALYSE DU CONTENU

L'analyse thématique est la méthode que nous retiendrons pour pouvoir étudier et interpréter les entretiens réalisés. Comme la définissent **P. Paillé et A. Mucchielli** : « *La thématisation constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé en rapport avec la problématique. Cela consiste donc à procéder*

⁷⁵ COMBESSIE J. (2007). II. *L'entretien semi-directif*. Dans : Jean-Claude Combessie éd., *La méthode en sociologie*, Paris, La Découverte.

systématiquement au repérage, regroupement et à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus »⁷⁶.

Pour suivre cette méthode nous commencerons dès lors par retranscrire l'ensemble des entretiens réalisés, ce qui nous permettra d'obtenir un corpus complet comme base d'analyse.

Nous identifierons ensuite les thématiques abordées, les récurrences de vocabulaire et les documenterons afin de pouvoir relever l'ensemble des informations pertinentes pour notre recherche et éventuellement mettre en lumière les sujets abordés par les répondants alors que nous ne les avons pas anticipés.

⁷⁶ PAILLE P., MUCCHIELLI A. (2005), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.

9 ECHANTILLON

Un premier contact par mail et téléphone a été prévu afin de présenter la problématique de ce mémoire et établir ainsi le lien avec les personnes contactées.

Il s'agissait dans un premier temps d'expliquer notre démarche et de savoir si notre interlocuteur acceptait de répondre à nos questions dans le cadre d'un entretien.

Le lien ainsi établi avec l'entreprise, notre interlocuteur privilégié a relayé notre recherche aux membres de l'organisation afin de récolter les coordonnées de personnes volontaires pour les interviews.

L'échantillonnage a donc été réalisé sur base d'un volontariat des répondants. Cette technique est considérée comme non-probabiliste et présente dès lors un biais d'auto-sélection, comme en concluent **G. Lensvelt & L. Mulders**⁷⁷ dans une comparaison des résultats de deux enquêtes réalisées via des techniques d'échantillonnage distinctes (l'une via un échantillonnage probabiliste et l'autre via un panel de volontaires).

En effet, lors d'un appel à volontaires pour répondre à une enquête qualitative, chacun des individus n'a pas la même probabilité d'être sélectionné. Sa participation ou non dépendra de son intérêt pour le sujet ou encore de sa personnalité, les personnes timides ayant notamment tendance à éviter ce genre de rencontres en face à face.

Cependant, une approche qualitative nécessite une information de bonne qualité qu'une personne « forcée » ne sera probablement pas disposée à vous fournir.

Ainsi, **P. Letourny** explique que « *Malgré ces inconvénients, les méthodes d'échantillonnage non aléatoire peuvent être utiles lorsqu'on désire des commentaires descriptifs au sujet des échantillons eux-mêmes. Deuxièmement, leur utilisation prend peu de temps tout en étant plus économique et plus pratique. Il*

⁷⁷ LENSVELT-MULDERS, G. J. L. M., P. Lugtig, and M. Hubregtse, (2009), *Separating Selection Bias and Non-coverage in Internet Panels using Propensity Matching.*, Survey Practice, August : <http://surveypractice.org/>

existe aussi des domaines, comme la recherche sociale appliquée, où il est impossible, ou presque, d'effectuer un échantillonnage aléatoire »⁷⁸.

L'échantillonnage sur base volontaire nous semble dès lors pertinent pour notre question de recherche et nous nous baserons sur cette technique pour identifier nos répondants.

9.1 DECATHLON COMME ENTREPRISE LIBÉRÉE

L'entreprise DECATHLON et plus particulièrement le site de Namur, nous a ouvert ses portes dans le cadre de ce travail.

Cette enseigne bien connue active dans le commerce de produits sportifs a entrepris une transformation managériale il y a déjà plus de 5 ans. Le site de Namur nous intéresse particulièrement car il est l'un des premiers à avoir misé sur une organisation dite libérée, participative et autogérée. A ce jour, plusieurs sites DECATHLON s'inspirent de cette « libération » et tentent de l'adapter dans leur enseigne.

Le directeur du site, intéressé par le management participatif, décide petit à petit d'instaurer un climat favorable à la transformation du management. En effet, les collaborateurs étaient de plus en plus responsabilisés, la prise d'initiative encouragée, et la confiance instaurée. En 2015, le départ du Directeur a amené l'équipe en place à se poser la question de son remplacement. Fallait-il engager un remplaçant ? Ne risquait-on pas de revenir en arrière et de repartir sur un management directif classique ? Finalement, portés par la médiatisation du concept d'Entreprise Libérée et du chemin déjà parcouru, le directeur en formation, le responsable d'exploitation et le responsable de caisse ont proposé aux collaborateurs de poursuivre dans cette voie de la libération sans engager de directeur remplaçant, ce qui a été accepté. La gestion de l'entreprise était à partir de ce moment-là dans les mains de plusieurs personnes formant la « structure » et non plus dans celles d'un Directeur unique.

⁷⁸ LETOURNY P., (2017), *Recueil planifié des données : compléments sur l'échantillonnage*, site web www.agitrop.cirad.fr consulté la dernière fois le 17/07/2020 à 01h12.

Avec un recul de près de 6 ans sur cette démarche, l'entreprise a déjà pu accumuler une expérience non négligeable sur ce type de structure. C'est pourquoi de nombreux dirigeants d'entreprises, étudiants et chercheurs s'intéressent à la démarche entreprise par l'équipe. Pour ces raisons, il nous semblait pertinent d'aller à la rencontre de cette entreprise proche de chez nous ayant une expérience importante à nous partager.

D'un point de vue organisation, DECATHLON est un groupe international. Le site de DECATHLON Namur reçoit dès lors des guidelines de DECATHLON Belgique. La stratégie, les marges, les objectifs, la masse salariale sont définis par le « National » et communiqués à chaque site.

Le site de Namur prend dès lors ces données d'entrée et s'organise autour de celles-ci au quotidien. Au niveau de la hiérarchie propre au site, le directeur, le responsable d'exploitation, le responsable de caisse et la responsable formation/accompagnement forment ce qu'ils appellent la « structure ». Les équipes opérationnelles comportent des vendeurs, des leaders, des coachs et des vendeurs caisse. Les leaders sont responsables d'une équipe de vendeurs. Les personnes « coachs » sont vendeurs, leaders, ou vendeurs caisse. La notion de coach correspond à une casquette supplémentaire qu'un salarié endosse en fonction de son intérêt, après avoir suivi une formation spécifique.

9.2 EUTOMATION & SCANSYS COMME HOLACRACY

Faisant partie du groupe hollandais MANDERS, EUTOMATION & SCANSYS est une entreprise située à Eupen et spécialisée dans les techniques d'automatisation et bancs d'essai depuis plus de 30 ans. L'entreprise compte une quarantaine de personnes et a entrepris une remise en question de son système managérial en 2015 lorsque le manager quitte l'entreprise. Au même titre que DECATHLON, les responsables en place ont étudié la question d'un management participatif qui permettrait à la société de maintenir son activité tout en donnant plus de pouvoir aux salariés.

Après avoir participé à plusieurs conférences, s'être intéressés aux évolutions managériales et recueilli des partages d'expérience, ils se sont tournés vers le

concept d'Holacracy qui semblait le plus adapté à leur activité. Depuis un peu plus de 3 ans maintenant, l'Holacracy est devenu le mode de fonctionnement de l'entreprise. Un groupe de travail a été créé pour gérer ce projet conséquent et l'engagement d'un consultant a été privilégié afin de les aider à mettre en place ce changement important au sein de leur entreprise.

Aujourd'hui, l'entreprise fonctionne toujours sur base de l'Holacracy qu'ils ont quelque peu adapté pour que la structure corresponde au mieux à leur activité.

9.3 NGROUP COMME HOLACRACY

NGROUP rassemble les sociétés NOSTALGIE, NRJ et CHERIE. Ce groupe de radios francophones en Belgique est actuellement le premier groupe média de la Fédération Wallonie Bruxelles en parts de marché Radio.

C'est en 2016 que le pas est franchi et que l'entreprise met en place l'Holacracy. Cette démarche est le fruit d'une longue et profonde remise en question de son administrateur, Marc Vossen. Celui-ci était déjà persuadé depuis de nombreuses années que l'humain était le cœur même d'une entreprise. Ce n'est cependant qu'en 2010 qu'il prend conscience qu'un autre type de management est possible et qu'un changement peut être entrepris pour accorder plus de confiance, d'autonomie et de liberté à ses équipiers. Fort de ses convictions et persuadé que ce changement n'était qu'une évolution naturelle de l'entreprise, il décide d'annoncer aux 115 équipiers que l'Holacracy est en marche un beau jour de l'année 2015.

Force est de constater que ce mot n'était pas connu de ses équipiers et qu'à partir du moment où ils se sont intéressés au concept, de nombreuses questions et propositions étaient mises sur la table : autonomie totale, auto-détermination de son salaire, décision collective des engagements/licenciements, etc. Loin d'avoir anticipé toutes ces interrogations, il a rapidement fallu structurer cette annonce enthousiaste. Un groupe de travail appelé NOVATIO a été créé pour gérer ce projet d'envergure. Là aussi, un coach a été engagé afin d'apporter son expertise et accompagner l'entreprise dans ce changement important.

9.4 DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

Les entretiens ont été fixés à l'avance pour correspondre au mieux aux agendas de chacun. La durée de ceux-ci varie entre 27 et 74 minutes selon les impératifs, disponibilités mais aussi la quantité d'informations fournie par le répondant.

En ce qui concerne le lieu de l'interview, les entretiens réalisés auprès de l'entreprise DECATHLON Namur, ont été menés au sein de l'entreprise. Un lieu à l'écart du public était mis à disposition et permettait aux personnes interviewées de parler librement.

L'actualité mouvementée de ce premier semestre 2020 ne nous a cependant pas permis d'aller à la rencontre des répondants de l'entreprise NGROUP et EUTOMATION & SCANSYS dans leur environnement de travail. Il a dès lors été convenu de nous entretenir par téléphone à un moment adéquat pour chacun, dans un endroit isolé pour permettre à la personne interrogée de parler librement.

Dans tous les cas les répondants ont accepté que l'entretien soit enregistré afin de nous permettre d'exploiter plus facilement les résultats ultérieurement sans perte de données.

De par l'identification aisée des personnes au travers de leur(s) rôle(s), certains répondants ont préféré ne pas voir mentionner leur Rôle dans notre travail.

Nous respecterons dès lors cette confidentialité en indiquant simplement si ces personnes sont assimilables à des « leaders », « coachs », « collaborateurs », ou « rôle de structure », ceci pour permettre la mise en contexte et l'interprétation de leurs propos. Nous avons également choisi de codifier les répondants afin de pouvoir facilement les citer dans l'interprétation des résultats.

Le tableau ci-dessous synthétise les entretiens réalisés pour ce mémoire :

Code	Entreprise	Structure	Ancienneté	Rôle assimilé
I-1	DECATHLON	Entreprise Libérée	< 2 ans	Collaborateur
I-2	DECATHLON	Entreprise Libérée	< 2 ans	Collaborateur
I-3	DECATHLON	Entreprise Libérée	< 2 ans	Leader
I-4	DECATHLON	Entreprise Libérée	> 5 ans	Structure
I-5	NGROUP	Holacracy	> 5 ans	Structure
I-6	NGROUP	Holacracy	4 ans	Collaborateur
I-7	NGROUP	Holacracy	3 ans	Collaborateur
I-8	NGROUP	Holacracy	> 5 ans	Collaborateur
I-9	NGROUP	Holacracy	> 5 ans	Leader
I-10	EUTOMATION	Holacracy	> 5 ans	Structure
I-11	EUTOMATION	Holacracy	> 5 ans	Coach
I-12	EUTOMATION	Holacracy	> 5 ans	Collaborateur
I-13	EUTOMATION	Holacracy	> 5 ans	Collaborateur
I-14	EUTOMATION	Holacracy	> 5 ans	Collaborateur

Tableau 1 : Synthèse des entretiens réalisés

10 ANALYSE DES RÉSULTATS

Après avoir mené les entretiens, ceux-ci ont été retranscrits et analysés par la méthode thématique.

Nous avons dès lors identifié les thèmes dans le discours des répondants et regroupés les extraits pour pouvoir en dégager les indicateurs que nous avons choisis auparavant. Grâce à ces indicateurs et cette analyse nous pourrions vérifier les hypothèses posées au début de l'étude et finalement proposer une réponse à notre question de recherche initiale.

10.1 POINT SUR LES INDICATEURS

10.1.1 AUTONOMIE : POUVOIR D'INFLUENCE SUR SON PROPRE TRAVAIL

Il semblerait que les salariés perçoivent une plus grande autonomie dans leur travail. Que ce soit via une flexibilité des horaires, une liberté dans le choix de la méthode de travail, le fait de pouvoir gérer seuls l'ensemble des points qui sont dans leur domaine de compétence, les répondants se sentent responsables et aptes à gérer leur travail au quotidien sans avoir besoin de l'intervention d'un tiers.

Ainsi les collaborateurs occupés chez EUTOMATION & SCANSYS ont tous soulevé le fait qu'ils avaient pu flexibiliser l'horaire de travail des personnes travaillant à l'atelier, ce privilège n'étant plus accordé uniquement aux ingénieurs du bureau d'étude.

« Nos horaires ont changé : on fait toujours le même nombre d'heures par jour, mais on peut commencer entre 7h30 et 8h30 ». (I-11 ; I-10 ; I-13)

« Maintenant on gère les petits soucis nous-mêmes. Par exemple si on doit commander un tournevis, on ne demande plus, on le fait puis c'est tout. » (I-14 : I-12)

Chez DECATHLON, les horaires sont établis par les « leaders » sur base des informations que les vendeurs leur apportent. Ainsi un leader interrogé nous explique qu'il affiche un calendrier du mois dans un endroit accessible à toute son équipe et les collaborateurs lui indiquent les jours de congé, les préférences d'horaires ou autre évènement particulier. S'il y a des conflits d'horaire l'équipe se réunit et s'accorde sur l'organisation. (I-3)

Cette notion d'autonomie se retrouve également chez les collaborateurs de DECATHLON en ce qui concerne leur carrière et leurs aspirations. Ceux-ci expliquent qu'ils sont libres de déterminer eux-mêmes leur parcours professionnel, de définir leurs objectifs, de proposer des initiatives et de les mettre en place via un projet concret qu'ils géreront personnellement.

« Avant il y avait un parcours classique à suivre chez DECATHLON : être vendeur, puis chef de rayon, de département, responsable d'exploitation ou de caisse, puis

directeur. Maintenant, on peut toujours prétendre à ces divers rôles, mais vous décidez vous-mêmes de ce qui vous intéresse. Ici, personne ne fait vraiment la même chose. On peut être vendeur et en parallèle s'occuper d'un projet environnemental au niveau du groupe. Cela dépend vraiment des intérêts de chacun. » (I-4)

L'autonomie apparaît également dans l'émergence de nouveaux projets innovants proposés et gérés par les collaborateurs eux-mêmes. A partir du moment où le collaborateur pense pouvoir apporter quelque chose de positif à l'entreprise, il prépare chez DECATHLON ce qu'on appelle un « Advice Process » (cfr Annexe 1). Ce processus a pour objectif de déterminer les étapes obligatoires pour la création d'un projet quel qu'il soit.

L'exemple est cité par un collaborateur : *« Personnellement, je voyais que les articles défectueux étaient systématiquement jetés et détruits. Je trouvais ça absurde car si ça tombe, il faut juste réparer un bête truc pour que ça fonctionne et que ça puisse être remis en vente. J'ai donc décidé de présenter un projet visant à revaloriser ces articles pour éviter les pertes sèches. J'ai pris conseils auprès des personnes qui avaient déjà expérimenté ce genre de choses auprès des collaborateurs d'autres sites DECATHLON et j'ai présenté mon projet lors d'une réunion d'Advice Process. Pour ces réunions, je convoque les personnes ayant un lien avec le sujet comme « jury » et ils donnent leur avis sur la proposition. Pour mon projet, ça a été un succès, je mets ça en place depuis quelques mois et ça va même être implémenté dans d'autres sites. » (I-1)*

NGROUP mise sur une reconfiguration des processus de travail. Plusieurs outils sont utilisés ou prévus prochainement pour aider les équipiers à optimiser leur méthode de travail en toute indépendance : Scrum, Kanban, ... (I-9) Un sentiment de liberté d'action est exprimé par I-7 qui considère que *« chacun est libre d'agir sur ses propres tâches une fois qu'elles lui sont attribuées »*. Enfin, le troisième collaborateur de NGROUP exprime clairement *« je suis très libre dans mon travail, je prends les décisions qui s'imposent lorsqu'elles touchent à ma tâche » (I-8)*

Dans les entretiens, nous décelons une récurrence de certaines phrases telles que *« je me sens libre, autonome », « je suis responsable de mes tâches et je les*

assume », « chacun a un ou plusieurs rôles et est libre de le mener à bien comme il le souhaite tant que cela n'a pas d'impact sur un autre rôle ».

Ce vocabulaire en lien avec l'autonomie est soulevé régulièrement au cours de l'entretien, quel que soit le thème abordé. De prime abord, l'autonomie semble être considérablement augmentée au sein de l'Entreprise Libérée ou de l'Holacracy.

Néanmoins en analysant de façon précise les réponses de certains collaborateurs, nous soulevons des contradictions en lien avec ce concept d'autonomie :

« Beaucoup de décisions sont prises de façon responsable par des collaborateurs mais ensuite réfutées par les directeurs » (I-6)

« Chacun agit au niveau de ses tâches mais ce sont les Heads qui répartissent les tâches » (I-7)

« Avant quand on avait un petit souci avec une personne, on allait lui en parler directement et c'était réglé. Maintenant on ne peut plus passer en direct, on doit attendre les réunions de cercle, passer par les liens, c'est plus long » (I-14)

« La difficulté avec l'autonomie c'est que lorsqu'on est à cheval sur deux ou plusieurs rôles, on constate que certaines personnes se déresponsabilisent totalement. Elles vont justifier leur inaction par le fait que ça concerne l'autre rôle et pas le leur. Au final, il y aura toujours une personne qui devra faire plus pour combler le manque ou au contraire, certaines tâches seront réalisées plusieurs fois par plusieurs personnes juste parce que c'est dans leurs tâches, point. Ces personnes ne chercheront pas à optimiser le montage global de la machine. Elles ne verront que leur partie, sans plus. Par exemple, une personne va monter le passage de câbles sur la machine. Pour considérer que sa tâche est finie, elle va systématiquement refermer tous les passages de câbles alors qu'ils sont vides. Lorsque nous on passera les câbles, on devra tout rouvrir. C'est une perte de temps. Mais comme chacun est autonome dans son travail, la seule façon de résoudre le problème est de passer par les réunions de cercle et ça prend du temps. » (I-14)

Les nouvelles organisations du travail proposent une autonomie plus importante à ses salariés en considérant que cela répond à un de leurs besoins. Dans les faits, nous remarquons que certaines personnes ne sont pas prêtes à être autonomes. Chacun étant unique, il est nécessaire de prendre en compte que certaines personnes ont besoin d'un cadre, de règles et de directives précises pour pouvoir s'épanouir dans leur travail en toute sérénité. La prise de responsabilités est une compétence qui n'est pas acquise par défaut par l'ensemble des collaborateurs et il est important d'en tenir compte pour ne pas créer inconsciemment un type de souffrance au travail.

« Oh vous savez, il y a des personnes qui n'aiment pas l'autonomie. Elles se sentent plus à l'aise quand on leur dit quoi faire en arrivant le matin et ça leur convient. Ce n'est pas donné à tout le monde d'être autonome. Une personne est partie à cause de ça il y a quelques mois. » (I-10)

Pour cet indicateur, nous pourrions résumer d'une part en disant que l'Entreprise Libérée et l'Holacracy proposent une autonomie plus importante à ses collaborateurs dans une certaine mesure puisqu'elle n'existe que pour un domaine de compétence bien précis. Dès qu'une tâche ou une décision a un lien avec un autre rôle, un autre collaborateur, un autre cercle, alors l'individu ne pourra prendre une décision seul. La prise de décision sera collective même si cela prend plus de temps. Cela paraît évidemment logique de prendre l'avis des personnes concernées et de décider collectivement. Dans la réalité il faut avouer que les limites de l'autonomie sont rapidement franchies puisque les Rôles, tâches, projets sont imbriqués de façon étroite et l'impact sur un autre Rôle, Cercle ou collaborateur est rapidement existant. D'autre part, cette autonomie n'est pas forcément ce à quoi tout le monde aspire. Il serait intéressant de pouvoir prendre cet élément en compte avant d'imposer une autonomie aux membres de l'organisation.

10.1.2 AUTORITÉ : POUVOIR D'INFLUENCE SUR LE TRAVAIL DES AUTRES

L'un des fondements de l'Entreprise libérée et de l'Holacracy est sans discussion la délégation du pouvoir du « patron » vers les membres de l'organisation. Comme expliqué dans la partie théorique, le « patron » d'EUTOMATION & SCANSYS mais aussi celui de NGROUP ont tous deux signé la Constitution d'Holacracy qui les

destitué officiellement de leur pouvoir au profit de la Constitution. A partir de ce moment-là, seuls les articles de la Constitution font acte de loi, règlement et processus.

La structure holacratique ne se présenterait plus en organigramme pyramidal classique mais en Cercles interagissant les uns avec les autres et communiquant entre eux grâce aux Rôles de « Liens ». Un Cercle Organisation est également créé pour gérer l'ensemble des sujets touchant au cœur même de l'organisation.

Serait-ce pour autant des structures sans patron ? Penchons-nous sur ce qu'en disent les répondants :

« Je crois que les traditions résistent bien car il y a encore une hiérarchie assez importante. On est peut-être plus proche de son directeur que dans une organisation traditionnelle, mais n'empêche que la hiérarchie est là. Si je devais décrire la hiérarchie je dirais qu'il y a les vendeurs, puis on passe leader, puis leader de caisse, puis Responsable exploitation, directeur en formation et enfin directeur. Ces quatre dernières personnes forment ce qu'on appelle la structure et mine de rien, ils impactent beaucoup les décisions et les parcours de chacun ». (I-3)

« Dans le cercle organisation, en fait ce sont les managers d'avant. Du coup on a les mêmes chefs » (I-13)

« Pour monter un projet, il faudrait que j'en parle à mon chef et aux personnes potentiellement impactées. » (I-1)

« Si on prend une décision, elle ne sera pas pour autant mise en place. Il y a quand même des gens en haut qui doivent décider » (I-12)

« Donc, le directeur magasin a bien voulu me payer un jour de formation, c'était lundi. » (I-3)

« Avant, c'était le comité de direction qui décidait de tout. Maintenant ce sont toujours les mêmes personnes, mais parfois on peut donner notre avis. » (I-11)

« Les chefs sont devenus des animateurs, mais faut avouer qu'il faut quand même des responsables pour trancher et imposer quand ça coince » (I-10)

« Il y a moins de niveaux mais la hiérarchie doit toujours être respectée » (I-11)

« A Namur on est vraiment passé par différentes structures au fur et à mesure du temps. Ici, on revient doucement à une structure classique avec un directeur et des acolytes. » (I-4)

« Il y a une hiérarchie, le pouvoir est aux directeurs et au comité de direction mais l'avis des employés expert est pris en compte » (I-6)

« Je ne sens pas vraiment la hiérarchie. On sent la volonté de nous faire participer à plein de choses, quand c'est possible bien sûr. Je sais qu'il y a une hiérarchie mais les leaders, ils sont avec nous en rayon. Ils ont juste une casquette en plus mais sinon ils sont pareils que nous. » (I-1)

« On ressent moins la hiérarchie parce qu'il y a une certaine complicité et collaboration entre les employés et les cadres, mais elle existe. » (I-7)

Toutes ces réponses tendent à montrer que les hiérarchies n'ont pas disparu. Certes les niveaux peuvent être réduits et la pression hiérarchique moins pesante mais il n'en reste pas moins que les liens de subordination existent toujours. Le salarié considère qu'il y a des personnes « *au-dessus* », « *les tous proches du Directeurs* », le Comité de Direction, ceux de « *là-haut* », qui possèdent toujours le pouvoir d'accorder ou refuser une proposition, de décider du travail du salarié.

Pour certains sujets l'avis des collaborateurs sera sollicité et ce, plus facilement et régulièrement que dans une entreprise non participative. Cependant, de nombreuses décisions échappent aux collaborateurs qui expriment d'ailleurs que « *parfois, on nous demande notre avis mais la décision est déjà prise.* » (I-9)

Chacune des trois entreprises présentées possède une hiérarchie formelle que les collaborateurs légitiment en la respectant et en lui conférant un pouvoir reconnu officiellement.

10.1.3 DIRECTION : POUVOIR D'INFLUENCE SUR L'ORGANISATION

Les entretiens sont maintenant analysés afin de savoir si les salariés disposent d'un pouvoir d'influence sur l'organisation elle-même. Peuvent-ils décider de la stratégie, participer aux réunions organisationnelles, proposer et implémenter une nouvelle politique salariale ? Tous ces sujets communs à l'ensemble des collaborateurs doivent être décidés collectivement.

En Holacracy, le Cercle d'organisation est créé à cette fin. La composition du Cercle est principalement l'ancienne structure hiérarchique. D'où le fait que cette hiérarchie soit encore présente et ressentie par les membres de l'entreprise malgré l'abdication du « patron ». Les Rôle « Liens » participent également à ce Cercle. Les autres membres peuvent librement assister aux réunions mais sans pouvoir participer activement.

En Entreprise Libérée, la structure reste omniprésente. Les membres sont conscients de son existence et lui accordent une certaine légitimité de par le respect de celle-ci.

Chez DECATHLON, « *le National nous donne les directives à suivre : nos objectifs, nos budgets, la marge à effectuer, les consignes principales de sécurité ou autre. Et nous, on choisit la méthode pour répondre au cadre fixé* ». (I-4)

« *Le groupe Novatio a été mis en place chez NGROUP et gère, implémente, développe les principes de management participatif pour que chaque entité aille à son rythme et trouve sa propre voie* ». (I-5)

« *Pour les décisions importantes comme les engagements, les salaires, ... c'est le Directeur et ses tous proches qui décident de choses pareilles* » (I-12)

« *Les budgets sont déterminés et fixés par la direction* » (I-10)

« *On peut participer à certaines réunions du Cercle organisation mais notre avis ne compte pas, sauf s'ils nous le demandent explicitement* ». (I-13)

« *Tout le monde peut donner un avis mais les décisions sont prises par ceux qui ont le pouvoir. Le management participatif n'existe absolument pas. Des réunions sont*

mises en place où l'avis de chacun est demandé mais la plupart du temps les décisions sont déjà prises. » (I-7)

Sur base des réponses obtenues, nous pouvons considérer que tous les salariés ne sont pas égaux et ne disposent pas du même pouvoir de décision. Certains participent aux décisions stratégiques, mais il apparaît clairement que ce sont principalement les anciens managers, ce qui constitue une contradiction avec le principe de « Libération » d'entreprise.

Dans la réalité, l'abandon du pouvoir par le « patron » reste un défi de taille. A l'instar des salariés qui ne sont pas tous prêts pour l'autonomie, certains managers ne sont pas prêts pour la délégation de leurs pouvoirs aux mains des salariés. Si en théorie le pouvoir se veut être redistribué via un management participatif, il apparaît que sur le terrain la situation diffère de ce qui est annoncé. En effet, les salariés expriment leur frustration quant aux décisions prises avant même qu'ils aient pu donner leur opinion et la plupart ne se considère tout simplement pas comme faisant partie « des hautes sphères qui décident ».

Un clivage semble donc toujours présent entre la direction et les salariés bien que la collaboration soit plus importante dans ces nouvelles organisations du travail. Si le sentiment de proximité est ressenti, il facilite la communication et permet d'alléger la pression d'une hiérarchie classique. Cela ne veut pourtant pas dire que tous sont au même niveau, peuvent participer aux décisions stratégiques et ont une influence sur le cœur de l'organisation.

10.1.4 INFORMATION

Le concept d'Entreprise Libérée implique que chaque membre de l'organisation puisse disposer de l'ensemble des informations afin de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

En toute logique, comment une personne peut s'engager sur une commande d'une nouvelle machine si elle ne connaît pas le budget dont elle dispose ni les investissements qu'il est possible de faire ? Pour pouvoir prendre ce type de décision, il faut pouvoir avoir accès à l'information utile.

Comment l'information est-elle gérée au sein des nouvelles organisations ? La question est posée aux membres des entreprises ciblées.

« On a un espèce d'intranet qui reprend des informations importantes. Par exemple on peut voir les chiffres réalisés en temps réel, ça nous donne de bons indicateurs sur notre travail. » (I- 3)

« Nous avons accès à certaines informations que la structure nous partage. Pour le reste, non. » (I-2)

« Certaines informations comme les primes du CODIR, les résultats précis, ne sont pas accessibles » (I-7)

« Les chiffres nous sont présentés environ tous les deux mois. Ils sont stockés sur le réseau mais il y a des accès restreints, on ne peut pas les voir ». (I-11)

« Certaines personnes sont proches du directeur et savent bien plus de choses que nous. » (I-13)

« On a accès aux informations que le comité de direction estime pertinentes. C'est ok pour moi. » (I-7)

Tout comme les entreprises hiérarchiques traditionnelles, les nouvelles organisations du travail ne permettent pas une circulation de l'information transparente et diffuse. Certaines informations sont gardées confidentielles. Un tri est effectué par les membres de la structure et plus particulièrement par la direction. Tous les chiffres ne sont pas consultables par l'ensemble des membres de l'entreprise. La raison officielle serait que les salariés disposent de toute l'information qui leur est utile dans le cadre de leur travail. Cela revient à dire implicitement que la participation au management n'est pas effective. L'information reste dès lors un pouvoir qui n'est pas équitablement réparti entre les salariés.

10.1.5 SAVOIR-FAIRE

Dans toutes les organisations le savoir-faire est une compétence qui apporte un certain pouvoir. Plus des connaissances et compétences sont acquises, plus l'individu devient expert dans son domaine et sera reconnu par ses pairs comme disposant d'un pouvoir légitime.

Il sera dès lors la personne incontournable et peut même devenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise face à ses concurrents si les compétences sont difficiles à acquérir.

Les nouvelles organisations du travail partent du principe que c'est celui qui fait qui sait. Autrement dit, c'est celui qui réalise la tâche qui sait ce qu'il y a de mieux à faire et est le plus à même de prendre les décisions qui y sont liées. Afin de comparer l'importance de ce pouvoir par rapport aux entreprises traditionnelles, nous pouvons interpréter les extraits d'entretiens suivants :

« Après chaque projet on fait un partage d'expérience » (I-14)

« Lorsque l'on propose un projet, on doit demander l'avis des experts en la matière, ceux qui s'y connaissent là-dedans » (I-4)

« J'ai décidé de faire confiance à mes équipiers, après tout, ils connaissent leur métier » (I-5)

« Chaque fois que je veux proposer quelque chose, je vais voir X, c'est le plus ancien ici, il a beaucoup d'expérience, il peut nous guider » (I-2)

« Certaines personnes sont incontournables parce qu'elles connaissent énormément de choses. C'est super intéressant d'aller leur parler » (I-1)

Sur base de ces réponses, il apparaît que le savoir-faire est une source de pouvoir puisque la personne qui détient une expérience importante ou des compétences/connaissances spécifiques doit obligatoirement être consultée lors de la proposition d'un projet, d'un changement ou autre initiative. Ce pouvoir était déjà présent dans les organisations traditionnelles.

De façon objective nous n'avons pas décelé dans les différents entretiens une utilisation négative de ce pouvoir. Le savoir-faire paraît se rapporter à une certaine forme de sagesse plutôt qu'un outil de manipulation.

10.1.6 POUVOIR INFORMEL

Initialement non retenu comme indicateur de par la difficulté de le déceler dans la pratique, le pouvoir informel s'est rapidement imposé comme étant un élément d'analyse incontournable. Dans la majorité des entretiens, l'existence d'un pouvoir informel est mentionnée implicitement par les répondants :

« Certains leaders naturels essaient de prendre vraiment leur voix, mais il faut les canaliser pour ne pas qu'ils deviennent chefs » (I-11)

« Je dois prendre mon courage à deux mains et aller lui dire d'arrêter de bavarder car elle laisse même les clients dans le vent pour papoter. Seulement, je n'aime pas les conflits et elle, elle ne se laissera pas faire. C'est le job, mais je vais attendre encore un peu ». (I-3)

« On se tourne vers notre ancien manager, on ne devrait pas mais c'est comme ça, il reste notre manager » (I-11)

« Lors des réunions, on sait très bien que ce seront toujours les mêmes personnes qui parleront. Les personnes plus timides ou réservées n'oseront rien dire. » (I-13)

« Certaines personnes expriment une opinion, demandent à ce qu'un sujet soit mis sur la table, mais bizarrement il n'est jamais à l'ordre du jour et quand on en arrive à en parler, ça coupe court et les personnes comprennent qu'il ne faut plus en parler ». (I-11)

Au travers de leurs réponses, les répondants nous permettent de mettre en lumière l'existence d'une structure informelle importante en superposition de la structure officielle.

Le pouvoir informel ne serait cependant à disposition des salariés qui disposent déjà d'une autre forme de pouvoir : ex-fonction managériale, connaissances, force de

caractère, information spécifique. En effet, les personnes incontournables sont clairement identifiées comme étant les anciens managers, les personnes accumulant le plus d'ancienneté dans l'entreprise ou les experts reconnus dans leur domaine.

10.2 LES ZONES D'INCERTITUDE DANS LES NOUVELLES ORGANISATIONS

Pour **M. Crozier et E. Friedberg**, les zones d'incertitude sont la source du pouvoir en entreprise, comme nous l'avons vu précédemment. Lorsqu'une entreprise rédige des processus, des méthodes ou des instructions de travail, elle définit des règles à suivre. Les salariés sont tenus de suivre ces règles qui représentent son cadre de travail. La maîtrise de ce cadre permet à certains salariés de déceler des failles ou des manquements et de les utiliser à leur avantage. Ces zones d'incertitude sont-elles présentes dans les entreprises que nous avons approchées ? Analysons maintenant les entretiens sous cet angle.

10.2.1 DECATHLON NAMUR

Dans l'Entreprise Libérée que nous avons étudiée à savoir DECATHLON Namur, la volonté est de définir le moins de règles possible pour permettre à chacun d'avoir une liberté d'action importante. La zone d'incertitude et la source de pouvoir qui en découle semblent dès lors plus importantes. En effet, si chacun peut agir avec plus de liberté, il peut utiliser celle-ci à son avantage.

Voici ce qu'en disent les salariés de DECATHLON Namur :

« Aujourd'hui, un leader ne va plus avoir toutes les mêmes responsabilités qu'un manager à l'époque. Et donc dans cette transformation, il n'y a pas vraiment de différence de responsabilité et donc pas besoin d'avoir un salaire différent. Cependant, ce qu'on a au niveau salarial, c'est en fonction d'un projet que tu as mené ou des performances (qu'elles soient économiques, humaines, environnementales ou autres) que tu as atteintes sur ton année précédente » (I-4)

« En soit, il n'y aurait pas de souci si c'était clair. Mais quand ils (la « structure ») nous annoncent qu'effectivement ils seront présents pendant cette période de déconfinement, moi, j'ai une attente derrière. Je n'ai pas de problème à ce qu'ils me disent que toutes leurs responsabilités c'est en semaine et du coup ils seront là qu'un

samedi par mois par exemple. Si c'est dit, aucun problème avec ça, mais s'ils disent qu'ils seront là, ça me pose un problème qu'ils ne le soient pas même si officiellement ils font ce qu'ils veulent. » (I-3)

« En plus de notre leader, on a l'occasion d'avoir un coach. En fait, on choisit une personne dans le magasin Décathlon pour nous coacher, pour nous orienter sur nos projets et sur notre développement. On peut vraiment s'orienter vers qui on veut. On essaye de trouver les personnes qui ont plus ou moins la même optique que nous, la même envie, puisqu'il faut qu'ils nous orientent vers les bonnes personnes, ce genre de choses-là, ... » (I-1)

« C'est dit nulle part qui doit aller décharger le camion. C'est une personne du rayon qui connaît les articles, ... Mais qui exactement, ça dépend de nous, de notre boulot en cours quand le camion arrive. Il arrive que des vendeurs d'autres rayons nous aident quand on ne s'en sort pas mais ça dépend de la bonne volonté de chacun, parfois faut vraiment insister sinon on se retrouve dans le jus » (I-2)

Ces soucis du quotidien proviennent du fait que les choses ne sont pas formalisées, cadrées et précises. C'est la volonté de ce type d'organisation mais cela implique que certaines personnes endosseront plus facilement des responsabilités et des charges de travail que d'autres. La personnalité de chacun jouera un rôle essentiel.

Si rien n'est défini, le pouvoir peut être pris comme par le simple fait de dire : *« je ne déchargerai pas le camion car j'estime être trop occupé »* ou *« je prendrai mes samedis car rien ne m'oblige à venir »*. La liberté d'action peut rapidement se transformer en pouvoir selon le degré d'investissement personnel, d'esprit d'équipe et d'engagement dont fera preuve le salarié.

10.2.2 EUTOMATION & SCANSYS / NGROUP

Au sein d'EUTOMATION & SCANSYS et NGROUP, l'Holacracy a impliqué la signature et la mise en place d'une Constitution qui définit l'ensemble des règles à suivre. Ces articles sont rigoureux, précis et suffisamment détaillés pour qu'il n'y ait aucun doute sur la façon dont le travail, la tâche ou la réunion doit se dérouler.

A ce point de vue la liberté d'action se trouve réduite au respect pur et dur de la Constitution. Les zones d'incertitude doivent dès lors être minimisées dans ce type d'organisation.

Voici ce que nous disent les salariés de ces entreprises :

« Quand on a commencé à gérer les tensions via l'Holacracy, ça s'est rapidement transformé en règlements de comptes. Chacun y allait de sa critique puisqu'ils avaient officiellement le droit de le faire. » (I-10)

« Tout doit passer par les réunions de Cercle, alors parfois on attend longtemps pour régler un petit point juste parce qu'on ne peut plus le traiter en direct. C'est bête, alors parfois on ne respecte pas les règles. » (I-12)

« Il faut pouvoir encaisser parce que les tensions sont exprimées librement mais nous ne sommes pas formés pour les encaisser de façon positive. En tous cas pas tout le monde. Seules quelques personnes ont reçu la formation mais pas énormément. Donc les autres se sentent vite attaquées. » (I-13)

« Il y a eu des conflits parce qu'on devait se distribuer les tâches. Certains ont dit clairement qu'ils ne voulaient pas telle ou telle tâche sinon ils partaient. C'est du chantage. Mais on ne peut pas forcer les gens à prendre 2, 3, 5 ou 10 tâches. Ça dépend du bon vouloir de chacun. » (I-11)

« Les possibilités d'évolution ne sont pas claires. La motivation est là grâce à la bonne entente entre collègues mais elle le serait davantage si la possibilité d'évolution était plus juste et égale pour tout le monde ». (I-7)

« Les réunions sont plus utiles maintenant parce qu'on sait ce qui va se passer et on sait qu'on prendra une décision à la fin » (I-8)

D'une part, la Constitution semble préciser de façon générale comment l'entreprise doit fonctionner en pratique. Certaines règles sont claires et aident à faire avancer les choses. Pour des petites structures il n'en reste pas moins une relative lenteur

pour le traitement de problèmes anodins. Les salariés sentent qu'ils doivent contourner le système pour être efficaces.

Cette constatation a amené les entreprises à utiliser l'Holacracy comme base de travail mais rapidement l'adapter en fonction de son activité. L'Holacracy en tant que telle est lourde de contraintes de par son niveau de détails.

« L'Holacracy, c'est bien hein, mais trop de règles tuent la règle. T'as plus envie de suivre la Constitution si tu sais que ça va te prendre 3h à te rappeler de où tu vas trouver l'information puis 3 autres heures pour la comprendre et l'appliquer » (I-13)

Si l'on se penche sur les zones d'incertitude, on pourrait en déduire que l'Holacracy propose une Constitution assez précise. Cependant la lourdeur du document nécessite une formation spécifique que toutes les entreprises n'ont pas les moyens d'offrir à leurs salariés. Cependant, la maîtrise de cette matière complexe représente un pouvoir non négligeable que le salarié peut utiliser pour ajouter ou retirer un point à l'ordre du jour, traiter une tension personnelle ou autre sujet qu'il tirerait à son avantage.

11 RÉPONSES AUX HYPOTHÈSES

Les entretiens réalisés ont permis de nous éclairer sur les hypothèses que nous avons formulées auparavant.

Le travail d'analyse thématique a été crucial pour déceler les contradictions entre les réponses premières des répondants et la suite de leur discours. En effet, si à première vue les salariés nous disent qu'ils sont autonomes, peuvent prendre des décisions, ... leurs réponses ne vont pas systématiquement dans le même sens.

Le tableau ci-dessous reprend les résultats de notre analyse et synthétise les réponses aux hypothèses posées :

<i>Indicateurs</i>	<i>Hypothèses testées</i>	<i>Réponses</i>
Autonomie	Le salarié définirait lui-même son travail sans devoir suivre des consignes strictes.	OUI, tant que cela n'a pas d'impact sur un autre Rôle, Cercle, collaborateur.
	Le salarié pourrait librement proposer des initiatives et les concrétiser.	OUI, tant qu'il demande l'avis des personnes impactées par son projet et également des personnes possédant un savoir ou une expérience pertinente.
Autorité	La relation « patron-salarié » ne serait plus un lien de subordination.	NON, il subsiste un lien de subordination assez marqué entre les leaders et les salariés mais aussi entre la direction et les salariés.
	Le « patron » déléguerait ses pouvoirs aux membres de l'organisation et ne prendrait plus de décisions unilatérales.	NON, dans chacune des structures approchées des décisions étaient prises sans le consentement ou la

		consultation préalable des salariés.
	Le salarié pourrait prendre seul les décisions pour son domaine de compétence.	OUI, tant que cela n'impacte pas d'autres membres de l'organisation.
Direction	Le salarié pourrait participer aux décisions stratégiques de l'entreprise.	NON, cela dépend de la volonté de la direction/structure/cercle d'organisation.
Information	L'information serait accessible à tous les salariés.	NON, chaque répondant a soulevé le fait que les informations accessibles étaient ciblées mais qu'il n'avait pas l'autorisation de consulter les informations que la hiérarchie ne souhaitait pas voir partagées.
Savoir-faire	Le savoir-faire représente une forme de pouvoir légitime.	OUI, le savoir-faire représente une source de pouvoir important. Les personnes expérimentées sont incontournables lors de la création d'un projet. Elle ont un pouvoir d'influence conséquent.

12 RÉPONSES À LA QUESTION DE RECHERCHE

Le pouvoir revêt plusieurs nuances que nous avons analysées au travers d'indicateurs et d'hypothèses pour pouvoir finalement répondre à la question suivante : « *En quoi les reconfigurations du pouvoir proposées par l'Entreprise Libérée et l'Holacracy tendent-elles à favoriser le salarié dans sa relation d'échange avec l'organisation ?* ».

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, il nous faut avant tout confirmer que l'Entreprise Libérée et l'Holacracy reconfigurent pratiquement le pouvoir. Ainsi, de par les entretiens réalisés nous pouvons constater qu'une décentralisation du pouvoir est effectivement observée dans d'Entreprise Libérée et dans l'Holacracy. Néanmoins, la décentralisation est moins marquée que ce que la théorie tend à l'exprimer.

Ainsi quand on entend des propos forts tels que « libération d'entreprise », force est de constater que nous sommes loin de voir émerger une réelle confiance, liberté et autonomie des salariés dans les entreprises que nous avons questionnées.

Une certaine liberté d'action est proposée dans le sens où les salariés peuvent s'exprimer plus facilement. Que ce soit pour donner un avis, proposer une optimisation, une innovation, un changement l'organisation choisit d'être à l'écoute de ses salariés et leur donne l'opportunité de s'impliquer dans certains projets. C'est une avancée qui mérite d'être soulignée car toutes les entreprises ne sont pas aussi ouvertes sur l'humain.

Si cette liberté d'action existe il n'en reste pas moins que les collaborateurs ont rarement le dernier mot. Dans les trois entreprises questionnées, les salariés expriment l'existence d'une hiérarchie, de « gens du haut », de la « direction ». Bien qu'ils soient conscients de la possibilité de prendre des initiatives, ils savent pertinemment qu'ils doivent obtenir l'aval de plusieurs personnes pour que cela aboutisse. Le sentiment d'être écouté est cependant observé et ils s'accommodent de ce « pouvoir limité » car ils savent que dans d'autres entreprises ils ne seraient peut-être même pas entendus.

A la question « l'Entreprise Libérée et l'Holacracy reconfigurent-elles le pouvoir ? » la réponse est « oui », mais dans une mesure moindre qu'annoncée par les promoteurs des concepts.

Ce qui nous amène à la question de recherche principale de ce mémoire : « *En quoi les reconfigurations du pouvoir proposées par l'Entreprise Libérée et l'Holacracy tendent-elles à favoriser le salarié dans sa relation d'échange avec l'organisation ?* ».

De ce que nous avons pu observer, les reconfigurations principales du pouvoir sont les suivantes :

- **Autonomie élargie** sur le domaine de compétence propre de chaque salarié. Chaque personne endosse un ou plusieurs Rôle pour lesquels ils sont autonome et peuvent réaliser leur travail suivant la méthode de leur choix et prendre leur propres décisions tant qu'elles n'impactent pas d'autres Rôles.
- **Diminution des niveaux de hiérarchie** même si celle-ci ne disparaît pas. Le sentiment de proximité ressenti par les salariés vis-à-vis de la direction est plus élevé dans ces organisations que dans les entreprises traditionnelles classiques.
- **Les salariés sont encouragés à prendre des responsabilités**, à régler les tensions par eux-mêmes de façon collective, à s'autogérer.
- **Le pouvoir informel existe et se développe à travers différents aspects en fonction de l'organisation.**

En Holacracy, il se base sur la connaissance de la Constitution afin de pouvoir l'utiliser à son avantage.

En Entreprise Libérée, il se base principalement sur le savoir-faire. Plus une personne aura de l'expérience, plus elle deviendra une « référence » en interne, ce qui la rendra indispensable.

Dans les deux cas, le pouvoir informel basé sur le leadership existe. Qu'il soit lié à son ancienne fonction de manager ou d'un trait de caractère, il permet à la personne concernée d'imposer son point de vue et d'influencer le travail des autres et ou l'organisation.

En quoi ces reconfigurations du pouvoir proposées par l'Entreprise Libérée et l'Holacracy tendent-elles à favoriser le salarié dans sa relation d'échange avec l'organisation ?

Dans une Entreprise Libérée ou l'Holacracy, le salarié semble finalement ressentir une autonomie et une responsabilité relative. Il se sent maître de ses actes et écouté. Là où l'entreprise traditionnelle considère l'humain comme une ressource nécessaire à la réalisation de son but, les nouvelles organisations du travail observées lui apportent une meilleure considération et cela permet d'augmenter le pouvoir de ses collaborateurs.

Premièrement le pouvoir d'influence sur leur propre travail augmente. Le collaborateur gagne en autonomie et en responsabilités, même si celles-ci sont maintenues dans un cadre que supervise une structure. La frustration de devoir obéir à des ordres diminue puisque les salariés sont libres de réaliser leurs tâches de la façon qu'ils la pensent la plus adéquate et optimale.

Deuxièmement le pouvoir d'influence sur l'organisation est sensiblement plus élevé. Ce n'est pas une augmentation conséquente car dans les trois entreprises étudiées nous avons remarqué que les informations dont disposent les salariés sont celles que la direction veut bien partager avec eux. Il n'y a dès lors pas de transparence absolue qui permettrait de dire que le salarié peut participer aux décisions stratégiques de l'entreprise. Ceci dit, le fait de pouvoir participer à certaines réunions, d'être ponctuellement consultés ou de pouvoir travailler sur des projets transverses représente une opportunité qui n'est pas implémentée dans d'autres structures hiérarchiques traditionnelles.

Troisièmement, nous relèverons que l'esprit d'équipe est plus développé dans ces nouvelles organisations bien que des comportements individualistes ne peuvent être évités. Ce sentiment d'appartenance à une équipe entraîne une ambiance plus agréable pour le salarié. Le fait de devoir prendre des décisions de façon collective à l'échelle d'un Cercle ou d'une équipe rapproche les individus.

Finalement, bien que l'organisation continue à imposer un cadre, une structure et une certaine hiérarchie, le salarié ressent ce cadre de façon plus légère, ce qui lui

permet de se développer dans des domaines qu'il apprécie et qui le conduisent à son épanouissement. En pouvant choisir de se charger de telle ou telle tâche, en se consacrant à des projets environnementaux ou autres, il peut réaliser des projets qui lui tiennent à cœur et qui le motivent. Nous n'irons pas jusqu'à dire qu'il ne reçoit plus d'ordres, mais le fait de ne plus se sentir en infériorité constante face à un management directif lui permet de travailler de façon plus constructive et positive.

13 CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

Pour clôturer cette seconde partie de notre mémoire nous insisterons sur les limites de notre analyse.

Tout d'abord, l'approche de trois entreprises ne représente qu'un échantillon minime de l'ensemble des Entreprises Libérées et holocratiques. Il n'est dès lors pas à considérer comme une représentation parfaite de la réalité et ne permet pas d'en tirer des conclusions générales applicables à d'autres structures. Un panel de 14 répondants ne peut raisonnablement représenter un échantillon suffisant pour en déduire des conclusions précises et certaines.

D'autre part, nous avons réalisé notre collecte de données dans un contexte particulier. L'actualité nous a conduits à mener des entretiens à distance. Le climat économique et social étant mis à mal en ce premier trimestre 2020 a instauré des ambiances particulières au sein des entreprises. Le contexte n'a dès lors pas été le plus optimal pour la collecte de données.

D'un point de vue analyse, nous avons également pris le parti de la méthode qualitative en réalisant des entretiens semi-directifs. Nous avons cependant intégré une méthode quantitative dans l'interprétation des résultats. Cela nous semblait plus pertinent afin de compiler plus facilement et d'interpréter clairement les données récoltées. Cette méthode est discutable et nous sommes conscients qu'elle n'est pas rigoureusement scientifique.

Nous avons également réduit la notion de pouvoir à une liste restreinte de nuances. Avant la rédaction de ce mémoire, nous ne nous rendions pas compte de la multitude de dimensions que pouvait revêtir ce mot mais également de la difficulté de s'accorder sur une définition et une interprétation de ce qu'est le Pouvoir. Nous savons par conséquent que notre analyse est orientée en fonction de nos affinités et de ce qui nous paraissait le plus pertinent compte-tenu du sujet. Un autre point de vue avec une autre approche est bien entendu possible et conseillé.

Conclusion générale

Le management est incontestablement une matière aussi vaste que complexe. Le contexte socioéconomique est en constante évolution et cela impacte fortement le monde des entreprises. Elles doivent concilier avec des contraintes économiques, sociales, environnementales, normatives et bien évidemment humaines. Ce dernier aspect entraîne des changements majeurs dans le cadre de la Gestion des entreprises. En effet, maintenir une certaine pérennité en assurant le bien-être des salariés n'est pas chose aisée.

Nous avons ici étudié deux types de reconfigurations du pouvoir parmi une multitude de possibilités. Si l'on se focalise sur notre recherche, celle-ci soulève d'autres questions fondamentales.

Pour commencer, nous avons constaté que le changement du système de management provient d'une décision de l'administrateur. Quand Marc Vossen, administrateur de NGROUP nous dit : « *J'ai décidé de remplacer l'amour du pouvoir par le pouvoir de l'amour en accordant ma confiance à mes collaborateurs parce que $1+1=3$ et qu'ensemble nous serons toujours plus forts* », cela provient d'une remise en question profonde qu'il a menée durant plusieurs années d'abord inconsciemment puis consciemment. Tous les managers n'en sont pas à ce stade de prise de conscience, mais surtout doivent-ils l'être pour pouvoir entreprendre des changements dans leur organisation ? Certains outils comme l'intelligence collective ne nécessitent pas d'abandonner totalement le pouvoir aux équipes comme le présentent l'Entreprise Libérée et l'Holacracy. D'autres outils moins radicaux permettraient d'amener l'entreprise vers un management plus participatif sans devoir changer radicalement les façons de faire.

Ensuite, nous avons remarqué au travers de notre recherche que ce type d'organisation ne convient pas forcément à tous les profils. Certaines personnes ressentiront la liberté d'action et les responsabilités comme un stress réel et développeront des formes de souffrances au travail (sentiment d'insécurité, burn-out, ...) Il serait par conséquent intéressant d'anticiper ce facteur pour ne pas imposer des responsabilités aux personnes qui n'en ressentent ni l'envie, ni le besoin.

Nous avons également constaté un paradoxe dans ces nouvelles organisations du travail. Si l'on en croit la théorie de l'Entreprise Libérée et de l'Holacracy, c'est celui qui fait qui sait. Le soudeur par exemple sait mieux que quiconque comment organiser son travail puisque c'est lui qui le pratique au quotidien. Ce postulat est la base de ces nouvelles organisations. Paradoxalement, cette théorie ne s'appliquerait pas aux fonctions supports telles que les achats, les ressources humaines, les finances, ... Ces nouvelles organisations visent à réduire ses fonctions supports voire à les faire disparaître sous principe que chacun sait prendre en charge ces fonctions dites administratives. Qu'est est-il alors de la considération de ces métiers ? Tout le monde a-t-il des talents de négociation pour acheter de façon raisonnable ? Chacun peut-il interpréter correctement un bilan d'entreprise et décider du budget de son équipe ? N'importe qui peut-il devenir coach, accompagner les autres, résoudre des conflits, gérer des plannings, des arrêts maladie, ou tout simplement prendre en charge le côté législation sociale d'une entreprise ? Nous n'en sommes pas convaincus.

D'ailleurs, un salarié de EUTOMATION & SCANSYS nous l'a révélé dans son entretien : *« on a dû faire les horaires, discuter de choses dont nous n'avions même pas connaissance auparavant, gérer les maladies, les engagements et les licenciements. Comment on fait ça ? Je n'en sais rien moi, on est des ingénieurs pas psychologues. C'est pas donné à tout le monde de gérer ce genre de trucs »*.

En effet confier le processus recrutement aux équipes permet de vérifier que la personne engagée correspond aux besoins « techniques » de l'équipe. Par contre, l'évaluation de la personnalité, les aspects contractuels et autres obligations légales ne sont pas si faciles à remplir. Peut-on dès lors raisonnablement penser que les métiers « supports » ne sont que des tâches supplémentaires qui peuvent être endossées par une personne lambda sous simple prétexte qu'elle en a envie ? De notre avis c'est assez réducteur en plus de ne pas correspondre à cette valorisation du travail opérationnel que soutiennent les porteurs des concepts d'Entreprise Libérée ou d'Holacracy.

Autre thème qui nous a été soulevé lors de plusieurs entretiens : la reconnaissance salariale. Les salariés reconnaissent que l'implication personnelle qu'on leur

demande implicitement dans ces nouvelles organisations est plus importante. Ils endossent des responsabilités, sont force de proposition, cherchent à améliorer les choses. Mais finalement, cela n'a aucune incidence sur leur salaire. L'organisation considère que c'est une nouvelle manière de travailler, une nouvelle optique, un autre courant de pensée mais qu'il n'y a aucune raison de voir le salaire augmenter.

L'un des répondants que nous n'identifierons volontairement pas nous a d'ailleurs clairement dit : *« Aujourd'hui, un leader ne va plus avoir toutes les mêmes responsabilités qu'un manager à l'époque. Chacun prend un peu de la responsabilité, c'est dilué. Et donc dans cette transformation, il n'y a pas vraiment d'énorme différence de responsabilité et donc pas besoin d'avoir un salaire différent. »*

Au sein de l'Holacracy, la politique salariale n'a pas encore été revue. Les privilèges accordés aux anciens managers sont toujours d'application car je cite : *« il y a quand même des aspects légaux, on ne peut pas retirer une voiture à quelqu'un du jour au lendemain même s'il ne prend plus autant de responsabilités. A l'inverse on ne va pas commencer à augmenter tout le monde sous prétexte qu'ils peuvent prendre des décisions. On ne s'en sortirait pas. »*

Il semblerait dès lors que le salaire reste un sujet difficile à aborder mais toutefois crucial puisque nous avons entendu au travers des différents discours que cela entraînait quelques frustrations. *« Prendre des responsabilités est valorisant, mais cela engendre du stress, car on doit assumer derrière. Nous demander de faire ça bénévolement c'est un peu frustrant. Nos inquiétudes on les ramène à la maison, ça se ressent sur notre vie privée alors qu'à la base on n'est pas payé pour ça ! ».*

Pour finir, une recherche intéressante pourrait être menée sur l'évolution de carrière au sein de ces nouvelles organisations du travail. Si les niveaux de hiérarchie diminuent, comment sont gérées les aspirations professionnelles des individus ? Nombreuses personnes aspirent encore à une carrière évolutive pour en arriver à une fonction à responsabilités. Dès lors, est-il fait mention lors des engagements que l'évolution de carrière diffèrera certainement quelque peu d'une entreprise traditionnelle ? Cela correspond-il avec les attentes de cette nouvelle génération, spécialement si la reconnaissance salariale n'est pas au rendez-vous ?

Toutes ces questions mériteraient d'être approfondies afin de s'assurer que ce que ces nouvelles organisations proposent correspondent bel et bien au profil des hommes et femmes qui s'y épanouiront.

Annexe 1 : Advice Process (DECATHLON)

TUTO Advice Process

C'est quoi ?

L'advice process est une démarche de prise de décision.

* La démarche concrète consiste avant de prendre une décision à demander

- 1) l'avis des personnes impactées par la décision
- 2) l'avis de personnes ayant une expertise dans le domaine

Les conseils reçus doivent être pris en considération mais rien n'oblige le futur décideur à tenir compte de tous les avis. L'objectif n'est pas de prendre une décision moyennisante, de consensus qui regroupe les souhaits de chacun. L'enjeu est de faire confiance à l'intelligence et la sagesse collective en s'inspirant de tous les points de vues.

Parmi tous les conseils reçus le décideur arbitre, pour que la décision soit la meilleure possible au service du plus grand nombre et du client final.

Comment faire un advice Process ?

1. Choisir les personnes impactées et experts (Coach, leader, pairs, retail, logistique, finance, ...)
Choisir des personnes des personnes avec un bon esprit critique.
2. Expliquer mon projet, enjeux, contexte
3. Répondre à des questions de clarification
4. Recevoir pleinement les retours, idées, contestations de la part de mon cercle d'advice
5. Je décide en toute responsabilité. *(Je peux décider à la fin de la réunion de consultation ou de manière différée si j'ai besoin d'un temps de réflexion mais j'informe les personnes de ma décision.)*

Pourquoi utiliser l'advice process ?

Le partage d'information auprès des personnes impactées renforce le sentiment d'appartenance au groupe, les personnes se sentent reconnues et utiles.

Le porteur de la décision se sent rassuré et plus confiant dans sa prise de décision grâce aux échanges reçus. Il se sent aussi responsable de la décision qu'il a prise.

Le processus d'advice permettra de prendre des meilleures décisions pour l'entreprise tout en favorisant la culture du feed-back.

Il permet à chacun de prendre des décisions. Il stimule l'initiative l'apprentissage et la créativité.

[Source : reinventing organisations \(F. Laloux\)](#)



Annexe 2 : Guide d'entretien

Guide d'entretien		
Partie	Question	Objectif :
Organisation / Structure	Comment décririez-vous l'entreprise ? (culture, rôles, fonctionnement, ...)	Définir la structure et le mode de fonctionnement de l'organisation
	Pourquoi avoir choisi de fonctionner différemment d'une entreprise classique ?	
	Pouvez-vous m'expliquer les grandes étapes du changement qui a été opéré dans l'entreprise ?	
Changement/ Adaptation	Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors de votre transformation ?	Comprendre les motifs du changement et les difficultés rencontrées
	Comment les collaborateurs ont-ils réagi face au changement ?	
	Quelles sont, selon vous, les avantages et les inconvénients d'une Entreprise Libérée ?	
	Avez-vous senti une différence dans votre relation avec l'extérieur ? (clients/fournisseurs/C.A/ autres ?)	
Pouvoir	Comment sont prises les décisions ? (stratégie, rémunérations, horaires, prix de vente, ...)	Identifier les changements de pouvoir (Formel/informel), les zones d'ombre, les rôles critiques
	Comment définiriez-vous le pouvoir ?	
	Au sein de votre entreprise, comment pensez-vous que le pouvoir soit réparti ?	
Rôle	Comment décririez-vous votre rôle au sein de l'organisation ?	Identifier le rôle du répondant