

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Institut des sciences du travail (TRAV)

*Évolution de la structure organisationnelle des entreprises :
Vers un système décisionnel égalitaire*

Partie I : Dans quelle mesure l'entreprise libérée est-elle une solution aux
nouvelles attentes de la génération Y ?

Partie II : Dans le contexte d'une holacratie, un employé peut-t-il avoir le
discernement nécessaire à une prise de décision intègre ?

Mémoire réalisé par
Héloïse Charles

Promoteur(s)
Julien Raone

Patrice Gobert

Année académique 2016-2017
Master 60 en sciences du travail

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	iii
PARTIE I - Dans quelle mesure l'entreprise libérée est-elle une solution aux nouvelles attentes de la génération Y ?.....	1
Introduction	3
1. La théorie générationnelle.....	3
1.1. La génération X.....	4
1.2. La génération Y	5
1.3. La génération Z	6
1.4. Remise en question.....	7
2. L'entreprise libérée	10
2.1. Fondements théoriques.....	11
2.2. Nouveautés	12
2.2.1. L'holocratie	12
2.2.2. Le contexte	13
2.3. Libérer de quoi, de qui ?.....	14
2.4. Qui veut les libérer ?	16
2.5. Y a-t-il des conditions de réussite ?.....	17
2.6. Pourquoi est-ce difficile à mettre en œuvre et pourquoi ce mode d'organisation n'est-il pas plus répandu ?	19
3. Les compatibilités	20
3.1. Les valeurs individualistes	21
3.2. La gestion de la surinformation et la transparence	22
3.3. L'organisation capitaliste et l'engagement affectif	22
4. Les incompatibilités	25
4.1. L'organisation capitaliste et l'engagement affectif	25
4.2. Besoin de développement des compétences et nouvelles responsabilités	25
4.3. Une temporalité plus courte et le système décisionnel.....	26
Conclusion.....	27
Bibliographie.....	29
PARTIE II - Dans le contexte d'une holocratie, un employé peut-t-il avoir le discernement nécessaire à une prise de décision intègre ?	31
Introduction	33

1. Revue de littérature	34
1.1. L'holocratie	34
1.2. Le concept de pouvoir	35
1.2.1. Définition	35
1.2.2. La légitimation du pouvoir	37
1.2.3. Le pouvoir d'emprise	38
1.3. Systèmes d'influence	39
1.4. L'organisation comme système de médiation.....	40
1.5. La relation savoir-pouvoir	45
1.6. L'intégrité	49
2. Problématique	53
2.1. Les relations de pouvoir	53
2.2. L'épanouissement personnel.....	53
2.3. Le contexte de l'holocratie.....	54
Conclusion.....	55
Bibliographie.....	57
NOTE DE LIAISON	59

PARTIE I

-

Dans quelle mesure l'entreprise libérée est-elle une solution aux nouvelles attentes de la génération Y ?

Introduction

D'après une étude réalisée dans vingt-cinq pays par l'entreprise d'origine américaine ManpowerGroup spécialisée en ressources humaines, « *seuls 13% des personnes issues de la génération Y aspireraient à des fonctions de management*¹ ».

Dans une première partie, nous précisons le concept de « génération Y » et les spécificités qui en caractérisent les membres en comparaison avec les générations X et Z. Nous verrons que ce que les Millennials recherchent au niveau professionnel et que les compétences qu'ils ont développées pour concrétiser leur vision du travail entraînent l'apparition de nouvelles formes d'organisations qui tendent vers une transformation plus organique de l'entreprise.

En effet, si les nouvelles générations ne sont pas enclines à occuper un poste de manager, il est logique de s'interroger sur l'impact que cela aura sur la structure organisationnelle et hiérarchique des entreprises.

Dans une deuxième partie, nous aborderons le concept de l'entreprise libérée, qui est présentée comme la solution à tous les problèmes managériaux actuels dans les médias et sur les réseaux sociaux. Nous analyserons ses grands principes, ses fondements théoriques, sa mise en pratique, etc. afin d'en avoir une vue d'ensemble.

Dans une troisième partie, nous isolerons certaines compatibilités et incompatibilités de ce mode d'organisation du travail avec les particularités de la génération Y, qui sera bientôt majoritaire sur le marché du travail. Le but de cette recherche sera d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise libérée pourrait répondre aux attentes des travailleurs actuels.

1. La théorie générationnelle

La Théorie générationnelle (Mannheim, K., 1952²) rassemble par groupes les individus nés sur un intervalle de quinze à vingt ans (McCrindle, M., 2006³). Une catégorie démographique est définie par une expérience partagée des événements historiques survenus durant la même période temporelle vécue. Les membres d'une même génération

¹ MARTIN, Marine, « Être manager ? La génération Y répond "Non merci!" », *Site Références du Journal Le Soir*, [En ligne], 28 février 2017, [https://references.lesoir.be/article/etre-chef-la-generation-y-repond-non-merci-/](https://references.lesoir.be/article/etre-chef-la-generation-y-repond-non-merci/) (consulté le 03 mars 2017).

² MANNHEIM, Karl, *Essays on the sociology of knowledge*, New York : Oxford University Press, 1952,

³ MCCRINDLE M., *New generation at work : Attracting, recruiting, retraining, & training Gen. Y*, Baulkhan Hills, 2006.

ont donc été marqués, influencés de la même façon par leur époque, ce qui nous permet de les regrouper, considérant qu'ils répondent à des caractéristiques communes. Il en résulte que ces individus abordent le monde avec une vision et une attitude similaires et stables dans le temps notamment en ce qui concerne le travail, le rapport à l'autorité ou les relations sociales (Massey, 1979⁴).

1.1. La génération X

La génération X est composée des personnes nées approximativement entre 1960 et 1980. L'expression « génération X » est apparue pour la première fois en 1950 pour nommer le reportage du photographe Robert Capa sur les jeunes atteignant l'âge de vingt ans dans les années de l'après-guerre. Il a ensuite été repris en 1965 par la journaliste Charlotte Hamblett pour son livre sur une génération confrontée à une accélération sociale et technique jamais vue. L'apparition de sous-cultures détachées voire hostiles à la société dominante (goûts et valeurs de la classe moyenne bourgeoise) fut la conséquence des difficultés qu'ont éprouvées les membres de la génération X pour construire leur identité dans un tel environnement si changeant, dépourvu d'éléments stables et structurants (famille, carrière, religion)⁵.

Cette génération a été marquée par des événements comme le Watergate, la chute du Mur de Berlin ou encore l'apparition du SIDA⁶. De manière générale, ses membres font preuve d'ouverture d'esprit et de respect envers la diversité. Ils sont matérialistes et recherchent la sécurité dans leur milieu professionnel, notamment dans la course aux statuts, tout en essayant de trouver un équilibre satisfaisant avec leur vie privée. Ils font preuve d'une grande flexibilité et sont ouverts aux compromis⁷.

⁴ MASSEY, Morris, *The people puzzle*, Editions Brady, 1979.

⁵ MORLEY, C., et al., « Les fondements de la recherche », *Génération Y et pratiques de management des projets SI*, Paris : Springer-Verlag France, 2013, pp. 12-15.

⁶ ROUSSEAU, A., TASKIN, L., GRAS, C. et CONSTANDINIDIS, C., « La collaboration multigénérationnelle », *Revue de littérature*, Louvain-la-Neuve : LSM, 2011.

⁷ BENCSIK, Andrea, HORVATH-CSIKÓS, Gabriella, JUHASZ, Tímea, « Y and Z Generations at Workplaces », *Journal of Competitiveness*, 8, 3, septembre 2016, pp. 90-106.

1.2. La génération Y

A suivi la génération Y. Aussi communément appelée *Millennials*, ou encore *Nexters*, elle constitue la cohorte née approximativement entre 1980 et 1995⁸. Elle a été marquée par la banalisation d'internet et des TIC dans les foyers, les crises écologiques et la montée du terrorisme.⁹ Cette classe d'âge se caractérise notamment dans le domaine du travail par :

- un besoin de trouver du sens dans leur activité en apportant leur contribution ;
- un besoin d'épanouissement personnel par le développement de nouvelles compétences ;
- un fonctionnement en réseau impliquant travail d'équipe et communication ;
- une maîtrise des nouvelles technologies¹⁰.

Les *Millennials* cherchent à sécuriser leur parcours professionnel sur le long terme. Ils ne valorisent pas la fidélité à l'entreprise. On les dit individualistes. C'est pourquoi ils privilégient le perfectionnement de leurs compétences individuelles et laissent de côté les compétences managériales. S'il existe tout de même un écart de genre – le nombre d'hommes s'intéressant aux postes de management se situe entre 7 et 10 % et le nombre de femmes entre 4 et 6 %¹¹ –, celui-ci est négligeable. Toutefois, si les sondages montrent un certain contentement dans la manière dont ils sont dirigés, ils n'en sont pas satisfaits pour autant et vont jusqu'à pointer des lacunes au niveau de l'écoute, du *feedback* et des encouragements de la part de leurs supérieurs¹². Le fait qu'ils se désintéressent des positions de managers n'exclut donc pas un intérêt certain pour les questions de management. D'ailleurs, comment pourrait-ce être le cas puisque, faisant partie d'une entreprise, ils sont directement concernés ? Concevoir une nouvelle structure managériale qui leur est adaptée paraît dès lors primordial. Du reste, ils remettent en question les relations hiérarchiques et l'organisation par tâches. On constate que leur vision ouverte du

⁸ Les années de références diffèrent légèrement en fonction de l'auteur.

⁹ ROUSSEAU, A., TASKIN, L., GRAS, C. et CONSTANDINIDIS, C., « *La collaboration multigénérationnelle* », *Revue de littérature*, Louvain-la-Neuve : LSM, 2011.

¹⁰ MARTIN, Marine, « Etre manager ? La génération Y répond "Non merci!" », *Site Références du Journal Le Soir*, [En ligne], 28 février 2017, <https://referencessoir.be/article/etre-chef-la-generation-y-repond-non-merci/> (consulté le 03 mars 2017).

¹¹ MANPOWERGROUP, « La Génération Y veut apprendre... mais pas diriger ! Seulement 13 % des millennials en Belgique aspirent à des fonctions de management », *Site de ManpowerGroup*, [En ligne], 21 février 2017, <http://www.manpowergroup.be/2017/02/21/la-generation-y-veut-apprendre-mais-pas-diriger-seulement-13-des-millennials-en-belgique-aspirent-a-des-fonctions-de-management/> (consulté le 03 mars 2017).

¹² *Ibidem*.

monde, induite par les nouvelles technologies, entre parfois en conflit avec les organisations traditionnelles.

Les répercussions de la mémoire collective d'une génération crée une forme de culture partagée par les personnes du même âge. Dans le monde de l'entreprise, pour les *Millennials*, cela se traduit par une forte attirance vers un style de management participatif où chacun serait consulté dans le processus décisionnel¹³. Cet élément est lié à leur tendance à fonctionner en réseau qui vient remplacer un fonctionnement en silos où les différents services menaient leurs activités en vase clos, indépendamment les uns des autres et souvent dans une atmosphère de concurrence. La nouvelle génération, habituée au partage massif d'informations par le biais d'internet, avec lequel ils ont grandi, se dirige intuitivement vers des modes d'organisation où la collaboration est le maître mot. Il n'est d'ailleurs plus à prouver que le partage et l'accès à toutes ces données numériques et ces ressources ne peut être que profitable à la recherche de solutions nouvelles qui mènent à l'innovation. Cependant, pour aboutir à ce type de fonctionnement, la transparence et une certaine liberté d'action doit être possible.

Les nouvelles technologies ont eu un impact positif mais également négatif sur les compétences de la génération Y (ainsi que celles de la génération Z, comme nous le verrons plus loin). En effet, si les *Millennials* ont très vite appris à travailler simultanément sur plusieurs tâches – capacité appelée communément le « *multitasking* » – les TIC ont aussi eu pour effet de détériorer leurs relations interpersonnelles en dehors d'un environnement virtuel et de les rendre plus impatients par l'amélioration du temps de réactivité des machines.

1.3. La génération Z

La génération Z, aussi appelée « *iGénération* », est la cohorte née entre 1995 et 2010. Elle suit la génération Y et a été marquée par des événements comme les attentats du 11 septembre ou le printemps arabe. Ses membres commencent doucement à entrer sur le marché du travail et partagent diverses caractéristiques avec les *Millennials*. Ils sont familiers des toutes dernières technologies, ont des capacités de *multitasking* encore plus développées que leurs prédécesseurs et peuvent traiter un grand nombre d'informations en

¹³ CRISIAN, Lucian Ciprian, « Generation Y – The Management Conversion Paradigm », *Review of International Comparative Management*, 17, 1, mars 2016, pp. 76-85.

peu de temps. Ils sont néanmoins plus entreprenants et pragmatiques, mais l'usage précoce des TIC a affaibli leurs compétences de socialisation et de communication en face-à-face de façon plus prononcée encore que chez la génération précédente. Toutefois, ils communiquent énormément et quasiment en permanence à travers les réseaux sociaux et divers moyens de communication modernes de façon plus informelle que jamais auparavant. Ils aiment d'ailleurs entretenir de bonnes relations avec leurs collègues et travailler virtuellement en groupe dans des *open spaces*. Au niveau professionnel, très sûrs d'eux-mêmes, ils recherchent continuellement le changement, les nouveaux défis et sont impatients d'évoluer dans l'entreprise. Pour y arriver, leurs compétences techniques poussées et leurs connaissances en langues sont des atouts précieux. Ils ont donc le potentiel pour devenir d'excellents éléments dans l'environnement de travail, poussés par leur désir d'influencer le monde¹⁴.

1.4. Remise en question

Nous venons d'ébaucher le profil des trois dernières générations entrées sur le marché du travail. Cependant, certains auteurs remettent en cause cette division de la population par tranches d'âges, car ils ne considèrent pas que les caractéristiques retenues pour les définir soient probantes.

Frank Giancola (2006) fait état de plusieurs études comparatives menées aux États-Unis sur les valeurs liées au travail ou encore sur la perception des récompenses. Il en ressort que seulement de faibles écarts entre les générations sont constatés. Par contre, les différences seraient plutôt liées à l'âge des participants aux enquêtes et à leur ancienneté sur le marché du travail. De ce fait, la notion de cycle de vie professionnelle semble être un schéma explicatif beaucoup plus pertinent qu'une division de la population par générations pour expliquer les différences de comportements.¹⁵

En outre, Jean Pralong (2010) a conduit une étude sur les schémas cognitifs des membres de la génération Y et des cadres appartenant à la génération X avant leur entrée sur le marché du travail et au moment où ils sont en poste. Les résultats ne montrent pas de différence significative entre les individus des différentes générations étant actuellement en

¹⁴ IORGULESCU, Maria-Cristina, « Generation Z and its perception of work », *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII, 1, 9, 2016, pp. 47-54.

¹⁵ MORLEY, C., et al., « Les fondements de la recherche », *Génération Y et pratiques de management des projets SI*, Paris : Springer-Verlag France, 2013, pp. 23-24.

poste, mais sont dissemblables des schémas cognitifs des personnes occupant encore un statut d'étudiant. Ainsi, Pralong prouve qu'il se produit une adaptation des schémas cognitifs lors de l'insertion professionnelle sans discrimination de génération.¹⁶

Dominique Méda et Patricia Vendramin (2010), quant à elles, soutiennent que la plupart des caractéristiques que l'on prête uniquement aux jeunes de la génération Y (les besoins d'épanouissement personnel, d'autonomie et de construction de liens sociaux) sont en fait le produit de l'évolution des mentalités et font partie de l'ethos actuel. Les jeunes se différencient sans doute par des attentes d'une plus grande intensité, car leurs expériences ne sont constituées que de phénomènes récents. Il est donc logique que leurs valeurs et leurs besoins soient un concentré de nouveautés alors que les expériences des générations précédentes se mélangent à quantité d'événements plus anciens et, de ce fait, plus nombreux. Les recherches de Méda et Vendramin (2010) ont mis en évidence l'évolution du système de valeurs des gens vers une conception polycentrique de la vie, conciliant le travail, la famille, les loisirs, etc. Ces caractéristiques ne seraient alors pas une question de génération, mais de stade de l'existence dans laquelle se trouvent les individus. On constate que les jeunes, peu importe l'époque, montrent le plus fortement les traits distinctifs de leur temps. Ceux-ci sont généralement partagés dans une certaine mesure avec les individus d'un âge plus avancé, ce qui explique l'absence de conflit entre les générations.¹⁷

Toutefois, d'autres recherches démontrent l'influence de deux facteurs importants sur les jeunes nés entre 1980 et 2000 : l'éducation et les technologies digitales.

A la suite des bouleversements sociaux qui ont tellement impacté la génération précédente, les relations familiales ont évolué. L'éducation reçue par les *Millennials* a dès lors porté la marque moins d'une relation autoritaire que d'une relation de collaboration avec leurs parents. Ces derniers ont ainsi adopté un rôle de mentor et encouragé leurs enfants à suivre leurs propres désirs pour mieux pouvoir construire leur identité¹⁸. Il a été laissé une plus grande place au dialogue affranchi des barrières enfants/adultes. Ce mode de communication ouvert et positif très tôt intériorisé, les jeunes de la génération Y attendent des relations similaires avec leurs supérieurs hiérarchiques, faites d'échanges fréquents et

¹⁶ MORLEY, C., et al., « Les fondements de la recherche », *Génération Y et pratiques de management des projets SI*, Paris : Springer-Verlag France, 2013, pp. 24-25.

¹⁷ MÉDA, Dominique, VENDRAMIN, Patricia, « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, 27 décembre 2010, <http://sociologies.revues.org/3349> (consulté le 24 juin 2017).

¹⁸ NAYAR, Vineet in RTBF Vidéo, *Le bonheur au travail*, documentaire diffusé le 18 février 2015.

encourageants¹⁹. Ils voudraient remplacer le paradigme chef-subordonné par le principe de collégialité²⁰.

D'autre part, Mark McMahon (2005), chercheur en neurosciences, a démontré des différences significatives dans le fonctionnement cérébral de la Génération Y. La familiarisation avec les nouvelles technologies dès le plus jeune âge a eu plusieurs conséquences positives comme négatives sur les compétences acquises par ces individus. D'un côté, ils sont plus performants pour le multi-tâche, réagissent rapidement à des stimuli visuels et ont plus de facilités pour trier les informations. Par contre, ils sont moins portés vers la communication en face-à-face et par conséquent ont plus de mal à capter les signaux non verbaux dans les conversations. D'autre part, ayant accès à une quantité de données presque infinie, ils sont devenus exigeants sur la disponibilité et la transparence de l'information, mais ne sont pas assez vigilants quant à sa qualité et sa pertinence.²¹

Les *Millennials* ont déjà commencé leur insertion sur le marché du travail et y seront évidemment de plus en plus nombreux dans les prochaines années allant jusqu'à devenir la génération majoritairement présente dans le milieu professionnel. Dès lors, la question se pose : doivent-ils s'adapter à la structure des entreprises ou ces dernières doivent-elles s'adapter à eux ? Nous avons notamment vu qu'une certaine liberté d'action est nécessaire à la réalisation du plein potentiel de la génération Y et représente donc leur besoin le plus important. Néanmoins, cet élément est rarement caractéristique des entreprises dites « traditionnelles ». La cause en est peut-être le besoin de contrôle des managers ou bien encore la demande de la génération X à être guidés, orientés dans leurs tâches²² :

La part croissante que prennent les nouvelles générations dans le fonctionnement des entreprises appelle aussi cette attention aux formes de l'activité de travail. Je ne crois pas que les attentes de ces générations soient radicalement différentes de celles des générations précédentes. Elles sont l'expression des besoins vitaux de l'âme humaine, et ces besoins sont de toutes les époques. La différence des générations réside davantage dans la manière – largement déterminée par l'éducation – dont elles supportent que ces besoins ne soient qu'imparfaitement satisfaits. L'évolution sociétale appelle ainsi l'entreprise, soucieuse

¹⁹ MORLEY, C., et al., « Les fondements de la recherche », *Génération Y et pratiques de management des projets SI*, Paris : Springer-Verlag France, 2013, p. 26.

²⁰ CRISIAN, Lucian Ciprian, « Generation Y – The Management Conversion Paradigm », *Review of International Comparative Management*, 17, 1, mars 2016, pp. 76-85.

²¹ MORLEY, C., et al., « Les fondements de la recherche », *Génération Y et pratiques de management des projets SI*, Paris : Springer-Verlag France, 2013, pp. 26-27.

²² CRISIAN, Lucian Ciprian, « Generation Y – The Management Conversion Paradigm », *Review of International Comparative Management*, 17, 1, mars 2016, pp. 76-85.

d'attirer et de conserver les talents, à plus de liberté et de responsabilité, moins de formalisme, plus d'agilité, moins de contraintes et d'exercices imposés, plus de développement personnel et de lien social... (Senard, 2016²³)

2. L'entreprise libérée

Très à la mode en ce moment, la notion d'entreprise libérée nous est servie à toutes les sauces dans la presse et sur les réseaux sociaux. Elle est présentée comme une solution universelle à tous les problèmes organisationnels et devrait soi-disant apporter aux salariés le bonheur au travail en les libérant des managers. Cet engouement médiatique a eu pour conséquence de rattacher à cette définition un peu toutes les pratiques et concepts innovants relatifs au monde du travail : espaces de travail collaboratifs, télétravail, allègement de la technostructure, etc.

L'intérêt exprimé pour cette thématique met en évidence l'existence d'attentes et de besoins non comblés chez une large partie de la population vis-à-vis du monde du travail qui n'ont pas encore trouvé de réponse. Les jeunes travailleurs surtout cherchent des solutions aux enjeux actuels tels que le bien-être au travail, l'attribution du pouvoir, la performance et les pratiques managériales.²⁴ Toutefois, pour cerner correctement le concept d'entreprise libérée, il est nécessaire d'en revenir aux fondements.

Selon Isaac Getz et Brian Carney dans leur ouvrage *Liberté et cie*²⁵, considéré comme la référence sur le sujet, une entreprise libérée est caractérisée par des employés responsables et libres de participer activement à l'aboutissement des buts de l'entreprise par tous les moyens qu'ils considèrent comme les plus adaptés.

D'ailleurs, le titre original de ce livre est *Free your employees and let them lead your Business to higher productivity, profits and growth*²⁶. Ce n'est donc pas l'entreprise elle-même qui doit être libérée comme l'expression maladroitement choisie en français le suggère, mais bien les employés.

²³ SENARD, Jean-Dominique in BOURGEOIS, N., Verrier, G., *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016, p. XI.

²⁴ BOURGEOIS, N., Verrier, G., *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016, p. 2.

²⁵ GETZ, Isaac, CARNEY, Brian, *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Editions Fayard, 2012.

²⁶ « Libérez vos employés et laissez les mener votre affaire vers une productivité, des profits et une croissance plus grands » (notre traduction).

2.1. Fondements théoriques

Getz et Carney (2012) comparent deux modèles types d'organisations pour mettre en lumière les apports de l'entreprise libérée.

D'une part, l'entreprise « comment » est une forme d'organisation hiérarchique, bureaucratique basée sur le fonctionnement « commandement et contrôle » caractérisé par un rapport de domination. La prise de décision vient du haut de l'organigramme et impose son contrôle vers le bas par le biais d'une multitude de procédures et de règles. Son point de départ se situe dans l'opinion des dirigeants sur la nature humaine. En effet, dans ce premier cas, ceux-ci ont la conviction que les salariés n'ont l'envie ni de travailler ni d'apprendre et qu'il faut donc leur dire comment faire leur travail. Cette façon de considérer les individus bride leur potentiel d'innovation, qui reste inexploité, et entraîne un désengagement massif, car on les empêche de satisfaire leur besoin fondamental de se réaliser. Cette situation engendre d'énormes coûts cachés et une grande inefficacité pour l'entreprise. Ce modèle est la représentation donnée de l'entreprise traditionnelle d'aujourd'hui.

D'autre part, l'entreprise « pourquoi » mise sur les connaissances et les capacités de tous ses salariés, les encourage à la prise d'initiative et à l'expression de leur créativité pour en faire des individus proactifs. De plus, l'autorité nécessaire pour prendre des décisions relatives à leurs propres tâches leur est accordée, les responsabilisant et supprimant les contraintes qui freinent leur travail. En effet, Getz et Carney sont bien conscients que les agents de terrain sont les experts de leur travail et donc les mieux placés pour déterminer les points à améliorer afin d'optimiser la production. Ce mode d'organisation basé sur la confiance envers les opérateurs correspond au modèle de l'entreprise libérée. On peut constater que tout part d'une vision très différente de la nature humaine.

A l'évidence, les auteurs se sont inspirés des recherches sur diverses théories de la motivation pour concevoir leur concept d'entreprise libérée. Partant d'une entreprise « comment » qui se base sur un mode d'organisation taylorienne²⁷, on peut reconnaître l'influence des théories X et Y de McGregor (1969²⁸) dans le changement de perception de l'homme au travail. Par ailleurs, les besoins supérieurs définis par Maslow (1943²⁹) occupent une place importante dans la construction des relations entre les salariés et

²⁷ TAYLOR, Frederick, *The Principles of scientific Management*, 1911.

²⁸ MACGREGOR, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, 1969.

²⁹ MASLOW, Abraham, *A Theory of human Motivation*, 1943.

l'entreprise : besoin d'appartenance, besoin d'estime et de reconnaissance, besoin d'accomplissement personnel. En outre, le sens réinjecté dans le travail grâce à l'élargissement des tâches apporté par une plus grande autonomie et plus de responsabilités s'inspire directement des travaux de Herzberg (1978³⁰). Une autre inspiration encore leur vient du *lean management* et de ses processus simplifiés qui optimisent l'usage du temps et des compétences pour de meilleurs résultats. Employé dans une recherche d'efficacité et de bien-être des travailleurs, il leur accorde la confiance et l'autonomie dues à leur connaissance de la réalité du travail, permettant une appropriation des tâches. On constate donc une rupture avec la structure hiérarchique des organisations classiques par l'introduction de la confiance dans les rapports entre les travailleurs et l'entreprise.

2.2. Nouveautés

Dès lors, si l'entreprise libérée est un agglomérat de concepts qui existent depuis déjà plusieurs dizaines d'années, qu'y a-t-il de nouveau dans le paysage managérial qui justifie l'engouement pour l'entreprise libérée ?

2.2.1. L'holocratie

Les principes de l'holocratie furent développés par Brian Robertson au début des années 2000 et publiés sous la forme d'une « constitution » en 2010³¹. Ce concept considère que chaque entreprise a sa propre identité et donc une mission à remplir, qui devient la priorité absolue. Afin d'atteindre cet objectif, chacun devient expert dans son domaine et doit prendre des décisions en toute autonomie et responsabilité dans l'intérêt de la mission. C'est ce que l'on appelle un système d'autorité distribuée. Tous les membres de l'organisation sont soumis aux mêmes règles et tous les apports sont les bienvenus, ce qui libère la créativité et les talents potentiels. Ici, la structure hiérarchique n'est plus pyramidale, mais est constituée de cercles concentriques. Les employés n'en réfèrent plus à un chef, mais fonctionnent de façon plus organique en dépendant tout de même d'un tout organisationnel supérieur^{32 33}.

³⁰ HERZBERG, Frederick, *Work and Nature of Men*, 1978.

³¹ ROBERTSON, Brian, *Holacracy*, Editions Holt Adult, 2015.

³² QUELEN, Joanna, « Bernard Marie Chiquet – Holacracy », *Site de Moodstep*, [En ligne], interview vidéo diffusée le 27 mai 2014, <http://www.moodstep.com/happyview117-bernard-marie-chiquet-holacracy/>, (consulté le 22 mai 2017).

Deux formes de structures s'opposent ici : mécanique et organique.

Alors que le modèle mécanique présente un organigramme très étendu avec division horizontale et verticale forte, une formalisation des procédures de travail et une communication essentiellement descendante ; le modèle organique quant à lui se rapproche plus du concept d'entreprise libérée grâce à sa structure organisationnelle plane, à ses mécanismes de communication plus informels et flexibles à la fois descendants et ascendants, et à une coordination basée sur les relations interpersonnelles remettant au cœur de l'organisation les travailleurs comme acteurs influents et la mission de l'entreprise comme but premier.

Généralement, le modèle mécanique s'installe plus aisément quand l'entreprise évolue dans le contexte d'un marché stable. Les pics d'activité intense sont alors anticipés par l'engagement de personnel temporaire. Cette manœuvre peut être routinisée alors que, dans un marché instable, l'entreprise devra faire preuve d'une plus grande flexibilité pour pallier les variations imprévues de la demande.

Le contexte du marché a donc évidemment son rôle à jouer dans l'évolution de la structure organisationnelle. Cependant, si une structure organique est essentielle à la survie de la société en milieu instable, ne peut-elle exister en milieu stable et la flexibilité qu'elle apporte être même un précieux atout concurrentiel ?³⁴

2.2.2. Le contexte

La nouveauté réside également dans le contexte de l'époque actuelle. En effet, certaines mutations de la société (économique, sociétale, technologique) imposent à l'entreprise de se transformer pour rester compétitive.

Premièrement, avec l'ouverture des frontières, l'environnement concurrentiel s'est largement élargi. Un nombre croissant de nouveaux entrants sur un marché peuvent proposer des alternatives à un produit existant. La réactivité, l'adaptabilité et la capacité d'innovation d'une entreprise est alors évidemment primordiale pour rester dans la course. Dès lors, se fait sentir la nécessité de créer les conditions favorables aux prises d'initiatives et à l'expression du potentiel créatif des employés. Dans ce contexte concurrentiel, l'enjeu

³³ SMITH, Leslie, « Is holacracy the office framework of the future - or just another... », *Canadian Interiors* ; Nov/Dec 2014, 51, 6, pp. 12-14.

³⁴ NIZET, J., PICHAULT, F., *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, 1995.

est aussi de fidéliser le consommateur. La logique de l'entreprise ne doit alors plus se focaliser sur le produit, mais glisser vers une orientation client. L'attention de tous les collaborateurs doit se tourner vers l'extérieur et se centrer sur des réponses adaptées à la « vraie vie »³⁵.

Deuxièmement, l'évolution de plus en plus rapide des mentalités fait émerger des attentes et des besoins nouveaux. La frontière entre vie privée et vie professionnelle s'estompe. Les gens ressentent de façon accrue la nécessité de faire de leur vie un tout cohérent. Le travail n'est plus considéré comme un devoir envers leur famille et la société, mais comme un moyen de se réaliser pour trouver une forme d'épanouissement personnel. Cela passe aussi par une quête de sens qui croît au même rythme que l'influence des grandes institutions comme l'Église ou la Patrie périclité. L'utilité que les travailleurs peuvent avoir pour le collectif, la justification de leurs actes et de leurs efforts devient une raison d'être. Avec cette notion de collectif vient l'attente d'une société dé-hiérarchisée où l'homme peut se construire par des rapports équilibrés avec les autres dans le respect, la considération et la reconnaissance. Il voudra d'ailleurs continuer à se développer, car sa volonté d'apprendre en continu est bien présente. Il aura à cœur de cultiver ses compétences pour assurer son employabilité et donc son utilité. Une entreprise qui rencontre ces nouvelles aspirations sera beaucoup plus attractive et, au contraire, un décalage entre les caractéristiques de la société et la réalité du travail entraînera le désengagement, des risques psychosociaux, voire des *burn-outs*³⁶.

Troisièmement, de plus en plus de membres de la génération Y entrent sur le marché du travail et deviendront la majorité d'ici quelques années. Ayant grandi avec les nouvelles technologies, ceux-ci ont adopté naturellement un fonctionnement en réseau qui implique des échanges horizontaux faisant fi des schémas de pouvoir, du savoir ou de l'expertise. Ces individus interagissent dans une logique de coopération et viennent bouleverser toutes les articulations entre l'individuel et le collectif dans les organisations³⁷.

2.3. Libérer de quoi, de qui ?

Une idée qui a été énormément véhiculée par les médias est que l'entreprise libérée a pour but de libérer les employés des managers. Ces derniers sont décrits dans beaucoup

³⁵ BOURGEOIS, Nicolas, Verrier, Gilles, *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016, pp. 42-43.

³⁶ *Ibidem*, pp. 48-52.

³⁷ *Ibidem*, pp. 52-53.

d'articles comme des petits chefs opprimant leurs subalternes et qu'il faut supprimer jusqu'au dernier.

Comme dit précédemment, le concept d'entreprise libérée s'inspire notamment de l'objectif de simplification des processus venant du *lean management*. Il cherche à réduire la ligne hiérarchique au maximum afin de faciliter le mouvement des flux d'informations. Il s'agit de se défaire des contraintes que peut représenter une hiérarchie bureaucratique demandant de faire remonter ou même descendre par chaque niveau successif, parfois très nombreux, des données ou une directive. Plus le chemin de l'information sera court, plus l'action acquiert un gain de temps considérable.

D'autre part, il est vrai que la suppression d'un ou plusieurs niveaux aura des répercussions sur les coûts cachés d'une entreprise. Certains auteurs les appellent familièrement des « *bullshit jobs* ». La quête d'ascension sociale des gens a abouti à la création de postes de managers, directeur de ceci ou de cela sans véritable utilité pour la bonne marche de l'organisation. Certaines personnes sont alors payées à ne rien faire, mais représentent un coût conséquent.

L'entreprise n'essaiera plus d'agir sur l'homme pour obtenir une performance. En supprimant toute forme de contrôle, le but est de faire naître une culture de la confiance et de là naître l'auto-motivation³⁸.

Getz et Carney (2012) considèrent que pour obtenir un travail de qualité de la part des travailleurs, il faut répondre à trois de leurs besoins :

- Les traiter avec considération ;
- Leur fournir un appui pertinent pour leur développement ;
- Leur accorder le soutien nécessaire à leur auto-direction³⁹.

Dans la biscuiterie Poulth (Montauban, France), par exemple, après un brainstorming impliquant tous les salariés, la société a fait le choix de ramener les chefs d'équipes au même niveau que leurs collègues (sans pour autant toucher à leur salaire). Ces travailleurs n'ont pas été mis hors de l'entreprise, mais ont été intégrés à la nouvelle organisation. Bien entendu, certains n'ont pas accepté la situation et sont partis, mais la plupart se sont adaptés. A présent, lorsque des projets se mettent en place, des individus se démarquent et sont suivis par d'autres de façon spontanée. C'est ce que l'on appelle l'émergence de leaders

³⁸ BOURGEOIS, Nicolas, Verrier, Gilles, *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016., p. 10.

³⁹ *Ibidem*, p.10.

naturels. Ces opérateurs adoptent des rôles spécifiques en adéquation avec leurs compétences lorsque les circonstances le demandent et leurs collègues reconnaissent leur légitimité, car ils les savent qualifiés dans le(s) domaine(s) concerné(s)⁴⁰.

Les maîtres-mots de l'entreprise libérée sont l'autonomie et la responsabilité. Ce sont les deux choses qu'il faut donner aux employés pour pouvoir libérer leur potentiel jusqu'ici inexploité. Personne ne connaît mieux son travail que celui qui le fait. Il faut donc qu'il ait la liberté nécessaire pour pouvoir bien faire son travail. C'est en cela que consiste la libération des employés : gommer les contraintes qui les empêchent de remplir au mieux leur mission et celle de l'entreprise.

Le stress ne serait pas tant généré par l'intensité de l'effort que par la complexité des organisations et leur lot d'injonctions contradictoires. Au travail, la personne humaine étoufferait sous les prescriptions et le contrôle et développerait la frustration de potentialités ignorées... (Senard, 2015, pp. 38-39⁴¹)

Dans cette optique de suppression des entraves à un travail de qualité, tout ce qui se rapporte au système doit alors être remis en question :

- Les normes, règles et procédures qui sont plutôt rattachés à un mode de fonctionnement bureaucratique ;
- Les dispositifs de contrôles (automatisés ou incarnés par les managers) qui induisent une logique de défiance ;
- Les mécanismes de coordination et de régulation des tâches ;
- Les fonctions de support responsables de la prescription et du contrôle ;
- La structure hiérarchique et la place des managers qui agissent selon les principes commandement et contrôle⁴².

2.4. Qui veut les libérer ?

Le déclencheur de la démarche de libération s'incarne dans le dirigeant de l'entreprise, qu'on appellera un leader libérateur. La plupart du temps, cette personne aura eu elle-même une expérience professionnelle antérieure qui aura mis en évidence les lacunes de

⁴⁰ RTBF Vidéo, *Le bonheur au travail*, documentaire diffusé le 18 février 2015.

⁴¹ SENARD, Jean-Dominique in BOURGEOIS, Nicolas, VERRIER, Gilles, *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016, p. XI.

⁴² BOURGEOIS, Nicolas, VERRIER, Gilles, *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016, pp. 38-39.

l'entreprise traditionnelle. Cet élément est essentiel, car il ancrera toute la démarche de libération dans une dimension affective⁴³.

Le leader libérateur doit être à la base du changement, car cette décision ne peut venir que d'en haut et sera d'ailleurs peut-être la dernière grande décision stratégique que le dirigeant prendra seul pour l'entreprise.

On a beau céder une autonomie illimitée à des individus sacrément motivés, ceux-ci n'arriveront à rien tant que la structure d'ensemble dans la quelle ils agissent reste hiérarchique et sclérosée. Ce n'est qu'en débouchant les artères de l'entreprise (la structure) et en refaisant de A à Z l'installation électrique (le système) qu'on pourra éviter le gâchis de talents et de bonne volonté auquel on assiste aujourd'hui. (Peters, 1993⁴⁴)

Par la suite, il devra incarner la nouvelle vision libérée de l'entreprise à travers toutes les valeurs qu'il prône. Il montrera l'égalité entre tous en commençant par supprimer tous les signes extérieurs de pouvoir symbolisant une différence de statut comme une place de parking réservée, un grand bureau personnel pour les directeurs, etc. Ce sont effectivement ses actions et non ses mots qui gagneront l'adhésion affective de ses employés dans la démarche de libération et au final leur engagement dans l'entreprise. La vision individuelle doit devenir une vision collective. Alors, cette nouvelle culture d'entreprise sera entretenue dans la durée non plus uniquement par le dirigeant, mais aussi par les employés qui se la seront appropriée. Le seul risque pour la pérennité de l'entreprise libérée apparaîtra lors d'un changement de dirigeant.

2.5. Y a-t-il des conditions de réussite ?

On trouve dans la littérature et dans les reportages réalisés sur le sujet des exemples hétérogènes d'entreprises ayant introduit une démarche de libération. Elles sont de tailles différentes et appartiennent à des domaines d'activités variés : FAVI emploie 400 personnes en France dans le secteur de la métallurgie, Harley-Davidson emploie 6 500 personnes dans 90 pays pour la construction et la vente de motos, SOL emploie 11 500 personnes dans les services de nettoyage industriel, etc⁴⁵.

⁴³ BOURGEOIS, Nicolas, VERRIER, Gilles, *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016, p. 9.

⁴⁴ PETERS, Tom, *L'entreprise libérée : liberation management*, Dunod, 1993.

⁴⁵ BOURGEOIS, Nicolas, VERRIER, Gilles, *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016, pp. 147-165.

Selon Mintzberg⁴⁶, les choix organisationnels d'une entreprise ne sont pas le seul fait des caprices du management, mais relèvent des contraintes internes et externes exercées, c'est-à-dire les facteurs de contingence. L'âge et la taille de la société font partie des facteurs de contingence internes.

L'ancienneté se calcule depuis la création de la société. Dans l'éventualité d'une fusion ou d'une acquisition, on prendra en compte la plus vieille, car ses pratiques porteront toujours l'influence des traditions. En effet, la structure de l'entreprise absorbée continue son évolution au travers des changements potentiels imprimés par la nouvelle direction. Il n'y aura pas de rupture avec le passé, mais une adaptation de l'organisation préexistante.

L'âge d'une organisation avançant, la formalisation des mécanismes de communication et de coordination du travail a tendance à s'amplifier sous l'influence d'une « routinisation » des procédures.

Ceci évolue souvent parallèlement à une croissance de la taille de l'entreprise et, comme dit ci-avant, la multiplication des tâches et par voie de conséquence des niveaux hiérarchiques renforcent encore ce besoin de structuration du travail.

La taille est donc en rapport avec l'importance numérique du personnel. Ainsi, une entreprise comptant moins de cent personnes pourra facilement reposer son organisation sur des mécanismes d'ajustement mutuel et les relations interpersonnelles, mais passé ce nombre, la formalisation apparaîtra de plus en plus nécessaire.

En effet, avec la croissance et la division en différents départements, les risques d'émergence de dysfonctionnements communicationnels se font sentir. Il est donc naturel de voir ses mécanismes se formaliser. On peut alors conclure que la structure d'une organisation reflète son âge.

Un exemple donné par Nizet et Pichault (1995⁴⁷) concerne la société Bio, active dans le domaine de la biotechnologie. Elle est en pleine expansion et déploie sa structure verticalement. D'un pôle de R&D, elle s'étend à présent à la production et à la commercialisation des produits qu'elle développe :

⁴⁶ NIZET, J., PICHAULT, F., *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, 1995.

⁴⁷ *Ibidem*.

Au départ, la communication se faisait majoritairement de façon informelle par ajustement mutuel, puis avec l'extension des activités, la standardisation des procédés entraîna un mouvement de bureaucratisation privilégiant les notes écrites.

L'entreprise évolue donc d'un modèle scandinave, horizontalement et verticalement peu étendu et nourrit par un ajustement mutuel, à un modèle plus bureaucratique, marqué par une plus forte division du travail et la standardisation des procédés.

Cet exemple montre une entreprise en pleine expansion ayant atteint une taille et donc un nombre de travailleurs conséquents. La tendance qui semble s'imposer est que plus ce nombre augmente, plus les niveaux hiérarchiques se multiplient et la prise de décision se centralise dans les niveaux supérieurs.

Avec l'accroissement du nombre de collaborateurs, le nombre d'interrelations possibles entre les individus s'amplifie exponentiellement. Ainsi, pour que l'ensemble reste cohérent et que les actions soient canalisées vers un but commun, il semblerait qu'une société rencontre un besoin incontournable de structure formalisée.

Dès lors, une entreprise libérée ne peut-elle exister que dans une petite structure ? Et si tel est le cas, peut-on en évaluer avec plus ou moins de précision la limite ?

Getz et Carney (2012) ont trouvé le moyen de contourner le problème du grand nombre d'employés en fonctionnant par sous-ensembles. Ils fixent à 250 (le nombre de travailleurs à partir duquel « on ne peut plus connaître le prénom de tout le monde ») le palier déterminant la nécessité de scinder une équipe. A la FAVI, pour prendre un exemple concret, la structure de l'entreprise est composée de « micro-usines », qui s'occupent chacune des demandes spécifiques d'un client.

Le concept de l'entreprise libérée s'adapte donc aux organisations actives dans tous secteurs et de toutes tailles.

2.6. Pourquoi est-ce difficile à mettre en œuvre et pourquoi ce mode d'organisation n'est-il pas plus répandu ?

Comme le répètent Carney et Getz (2012) tout au long de leur ouvrage, le concept de l'entreprise libérée ne fournit pas de recette miracle toute faite que l'on peut appliquer à n'importe quelle organisation. La démarche de libération doit d'abord passer par une phase d'expérimentations afin de déterminer ce qui conviendra ou pas dans un cas donné. De ce

fait, on réintroduit le droit à l'erreur dans la culture de l'entreprise, ce qui libère la créativité et la prise d'initiative par la même occasion.

Cependant, faire des erreurs a toujours malgré tout un coût que ce soit au niveau financier, organisationnel ou autre. Si l'on considère qu'une entreprise qui ressent un besoin de changement est une entreprise qui éprouve déjà certaines difficultés (on cherche rarement des solutions quand il n'y a pas de problème), il faut que celle-ci ait les moyens financiers ou organisationnels de se permettre ces quelques faux pas. De plus, le résultat en bout de course n'est nullement garanti⁴⁸.

D'autre part, certains auteurs, dont le collectif des MECREANTS, soulignent que les individus et les vécus du travail sont tellement variés qu'il est illusoire de penser régler tous les problèmes d'une organisation en comptant sur la prédiction d'un comportement uniforme de la part des travailleurs. Ils considèrent également que le modèle d'entreprise contre lequel se bat Carney et Getz est une caricature de l'organisation taylorienne et que tout n'est pas à jeter dans une entreprise traditionnelle. La critique la plus récurrente concerne l'image réductrice de petits chefs tyranniques prêtée sans exception à tous les managers, qui sont même qualifiés de « parasites » par Jean-François Zobrist, ancien dirigeant de la FAVI. A force de se vouloir en rupture avec le modèle d'entreprise classique, l'entreprise libérée s'engouffre parfois dans des amalgames et des généralisations qui, au final, desservent les organisations⁴⁹ :

Nous vivons un moment paradoxal. D'un côté, tout concourt à pousser l'entreprise vers des formes de gouvernance et de management fondées sur la liberté, l'initiative et la responsabilité. De l'autre, jamais les systèmes de pilotage de la performance et du progrès, servis par l'évolution galopante des techniques de l'information et de la communication, n'ont apporté de telles possibilités de centralisation et de contrôle (Senard, 2016⁵⁰).

3. Les compatibilités

Maintenant que nous avons défini les attentes et les caractéristiques de la génération Y et mieux cerné le concept d'entreprise libérée, il est temps d'évoquer quelques points de compatibilité entre les deux. Nous aborderons dans ce chapitre les valeurs individualistes,

⁴⁸ Collectif des MECREANTS, *Entreprise libérée – La fin de l'illusion*, 2015, p.33.

⁴⁹ Collectif des MECREANTS, *Entreprise libérée – La fin de l'illusion*, 2015.

⁵⁰ SENARD, Jean-Dominique in BOURGEOIS, Nicolas, VERRIER, Gilles, *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016, p. XI.

le rapport entre nouvelles technologies et transparence, et le rapport entre communication et modes de coordination.

3.1. Les valeurs individualistes

Pour pouvoir s'accorder, les travailleurs et les entreprises doivent idéalement partager les mêmes valeurs. Ceci favorisera l'engagement des individus dans la mission de l'organisation.

Dès lors, Dumont (1974⁵¹) s'est penché sur les idéologies adoptées par les sociétés d'un point de vue macro social. Ces idéologies peuvent être réparties en deux catégories :

- Les idéologies individualistes, qui prennent comme point de référence l'individu et ses besoins les plus élevés en termes de réalisation et d'accomplissement de soi.

Ces idéologies sont historiquement apparues le plus récemment (à la Renaissance) et se basent sur trois grandes valeurs portant différentes appellations selon l'époque :

- Liberté, autonomie, ...
 - Égalité, démocratie, ...
 - Maîtrise de la nature, progrès, ...
- Les idéologies holistes, qui donnent la priorité au « tout social » représenté selon le cas par la famille, la communauté, l'Eglise, etc.

Ces idéologies sont les plus traditionnelles, mais restent néanmoins présentes à l'heure actuelle. Elles véhiculent également trois valeurs principales :

- Primauté d'autrui, respect de l'autre, solidarité, ...
- Hiérarchie, soumission, dépendance, ...
- Harmonie avec la nature, tradition, ...

Évidemment, des idéologies individualistes et holistes peuvent coexister au travers des différentes missions de l'organisation.

Ainsi, les valeurs le plus largement répandues au sein de la génération Y semblent correspondre à une forme d'idéologie individualiste. Une entreprise proposant une grande autonomie dans le travail, le sens de la démocratie par rapport à la prise de décision et une

⁵¹ DUMONT, Fernand, *Les Idéologies*, Paris : Presses universitaires de France, 1974.

activité orientée vers les découvertes et/ou le perfectionnement des techniques sera tout à fait disposée à combler les attentes des jeunes travailleurs.

3.2. La gestion de la surinformation et la transparence

Dans une entreprise libérée, si l'on attend des employés qu'ils prennent des décisions et des initiatives – parfois concernant des projets transversaux dépassant le cadre de leur domaine d'activité habituel – ceux-ci doivent avoir accès à toutes sortes d'informations pour pouvoir agir en connaissance de cause. L'organisation doit alors faire preuve d'une grande transparence. Une quantité titanesque de données se retrouvent alors à la disposition des travailleurs. D'autant plus que leurs collègues communiquent en permanence sur l'avancement des diverses actions en cours. Cette surinformation, pour être utile, doit pouvoir être maîtrisée.

Heureusement, la maîtrise des nouvelles technologies détenue par les membres de la génération Y permet deux choses :

- de stocker et répertorier toutes ces données de façon digitale et accessible grâce à leur connaissance des outils numériques ;
- de traiter rapidement la masse d'informations grâce à leur familiarité avec les moteurs de recherche acquise par le biais d'internet.

Les *Millennials* sont nés avec cette notion de transparence et d'abondance de données. Ils n'ont dès lors aucun mal à s'y retrouver. Cependant, leur faiblesse réside dans la fiabilité et la pertinence des résultats obtenus lors de leur recherche. En effet, ils ne sont pas suffisamment attentifs à la qualité des sources qu'ils exploitent. C'est donc un point auquel il faudra faire attention.

3.3. L'organisation capitaliste et l'engagement affectif

Dans chaque organisation, une fois les rôles et les tâches assignés, il faut mettre en place des processus de coordination qui viendront faire la liaison entre les opérateurs.

Mintzberg isole six mécanismes coexistant avec des degrés d'importance différent selon la situation dans laquelle ils interviennent.

La coordination peut se faire par :

- *L'ajustement mutuel* : les opérateurs partagent de façon informelle leur savoir-faire et compétences sans intervention hiérarchique. Il peut également s'agir d'une communication non verbale, chaque individu adaptant son comportement aux actions de l'autre ;
- *La supervision directe* : un individu est responsable du travail d'un groupe de personnes qu'il dirige, oriente en donnant des instructions ou des ordres, puis en contrôle les résultats.

Ce mécanisme laisse une marge de manœuvre variable au subordonné et peut être appliqué de différentes manières : transmission d'ordre, définition des limites-cadres à prendre en compte lors d'une prise de décision, examen préalable de décisions avant leur application. Nous pouvons observer qu'il s'agit principalement d'une communication descendante.

Toutefois, une supervision directe est considérée comme telle uniquement lorsque des postes sont dédiés de façon permanente à cette tâche de définition du travail des subordonnés.

- *La standardisation* (qui regroupe quatre mécanismes de coordination) : des normes établies préalablement, stables dans le temps doivent être respectées par tous dans le but d'uniformiser le travail.

- *La standardisation des procédés* : programmation des tâches et des comportements des opérateurs soumis à une supervision constante.

Ce procédé de standardisation peut être intégré à une machine dont le fonctionnement oblige l'utilisateur à passer par certaines manœuvres, ou s'incarner sous la forme d'un règlement et/ou de procédures.

- *La standardisation des résultats* : programmation des objectifs qui doivent être atteints par les subordonnés indépendamment des moyens mis en œuvre pour y arriver. Ces objectifs sont soit fixés par des experts, soit le fruit d'une négociation entre supérieurs et subordonnés.
- *La standardisation des qualifications* : définition des formations requises pour occuper tel ou tel poste. De cette façon, les opérateurs se baseront sur des représentations mentales homogènes dans leur travail.

Cette standardisation s'effectue principalement en dehors de l'organisation, dans des institutions d'enseignement mais l'entreprise peut néanmoins y contribuer en proposant des formations à son personnel.

- *La standardisation des normes* ou « idéologie organisationnelle⁵² » : un système de croyances à propos de l'organisation et des valeurs qui s'y rattachent auxquels tous les membres adhèrent.

Elle naît dès la formation de l'organisation et évolue au fil du temps :

Une idéologie prend racine, dès lors qu'un groupe de personne se constitue autour d'un chef pour créer une organisation, et que naît le sentiment d'une mission à accomplir. L'idéologie, ensuite en créant des traditions, se développe à travers le temps. Enfin, une idéologie existante s'affermi avec la venue de nouveaux membres qui s'identifient à l'organisation et à son système de croyances. (Nizet et Pichault, 1986, p.222⁵³)

L'idéologie est un moyen de coordination lorsqu'elle tente d'obtenir l'implication des opérateurs. Par là, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise va agir comme une forme de contrôle.

Toutes ces formes de standardisation présupposent que des membres de l'organisation ont pensé et mis en place cette programmation des tâches. Ces personnes sont appelées par Mintzberg des « analystes de la technostructure ».

Comme dit précédemment, différents mécanismes de coordination coexistent au sein de l'organisation ou au moins une partie. Toutefois, on trouve généralement un mécanisme dominant.

D'autre part, parfois certains mécanismes peuvent en exclure un autre. Par exemple, la standardisation des procédés est incompatible avec l'ajustement mutuel, ou encore il ne peut pas y avoir standardisation des procédés et des résultats simultanément.

Dans le cas d'une entreprise libérée, l'ajustement mutuel est omniprésent. Les interactions entre les travailleurs sont totalement informelles. C'est d'ailleurs l'un des grands objectifs de la libération des contraintes et de la lourdeur bureaucratique. Ce mécanisme de coordination s'accorde parfaitement avec le fonctionnement en réseau caractéristique de la génération Y.

⁵² NIZET, J., PICHULT, F., *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, 1995.

⁵³ *Ibidem*.

La standardisation des normes tient également une place importante dans l'organisation libérée, car il est important que ses membres adhèrent à la culture de l'entreprise, à sa vision, pour que l'ensemble fonctionne. Dès lors, *Millennials* ou pas, si les valeurs d'un individu concordent avec celles de l'entreprise, qu'il se les approprie, l'association sera réussie.

4. Les incompatibilités

Aucun système organisationnel n'étant parfait, l'entreprise libérée montre également certaines incompatibilités avec le profil de la génération Y. Nous exposerons dans ce chapitre les rapports entre organisation capitaliste et engagement affectif, besoin de développement des compétences et nouvelles responsabilités, et temporalité plus courte et système décisionnel.

4.1. L'organisation capitaliste et l'engagement affectif

Malgré tous ses efforts pour remettre l'humain au centre des préoccupations, l'entreprise libérée reste une organisation capitaliste. Elle a besoin d'argent pour exister et pour grandir. Dans ce cas, que se passera-t-il si celle-ci est en difficulté financière, due par exemple à l'instabilité du marché, et que des licenciements sont inévitables ?

Rappelons que pour obtenir une implication optimale des travailleurs, il a fallu susciter un engagement affectif de leur part au travers de l'appropriation des valeurs et de la mission de l'organisation. Le point essentiel de cet argument tient dans la nature affective de l'engagement. En effet, lors de la perte de son emploi, ce n'est pas seulement la dimension financière qui importera pour le travailleur, mais les conséquences négatives sur l'affect qui seront d'une bien plus grande ampleur que dans le cadre d'une entreprise traditionnelle.

4.2. Besoin de développement des compétences et nouvelles responsabilités

D'après les principes de l'entreprise libérée, les employés libérés des ordres donnés par le management intermédiaire ont le pouvoir de prendre toutes les décisions adéquates concernant leur propre travail et même, collectivement, concernant la direction stratégique de leur organisation. En admettant cela pour acquis, la disparition des managers du paysage de l'entreprise implique la redistribution de leurs tâches sur ces mêmes employés.

De ce fait, le temps qui a été « libéré » par la simplification des procédures et des processus de production sera occupé par toutes les actions nécessaires à la gestion globale de l'entreprise.

Dès lors, sachant que la génération Y a un besoin fondamental de développer continuellement leurs compétences, la question est de savoir si les nouvelles responsabilités des travailleurs leur laisseront également le temps et l'énergie de se préoccuper de la gestion de leur formation continue. Nous pourrions opposer à cet argument que les *Millennials* ont des capacités de *multitasking* très développées et pourraient jongler avec leurs tâches augmentées. Cependant, ce ne sont pas des robots et l'être humain atteint ses limites à un moment ou à un autre.

De plus, ce serait nier l'expertise des managers dans l'orientation des travailleurs ainsi que dans la gestion des carrières et des connaissances au sein de l'organisation. Dans ces domaines, l'absence de cohérence dans la rétention et le développement des savoirs et des savoir-faire pourrait coûter cher à l'ensemble de l'entreprise.⁵⁴

4.3. Une temporalité plus courte et le système décisionnel

Le système décisionnel d'une entreprise libérée correspondant au principe de collégialité, chacun de ses membres sera consulté dans les prises de décisions. L'avantage est bien entendu d'augmenter l'implication des travailleurs dans la mission de l'organisation en établissant un système démocratique. Cependant, ce procédé allonge considérablement le temps nécessaire à cette prise de décision et fait par conséquent baisser la réactivité de l'organisation.

L'incompatibilité avec la génération Y se situe dans sa tendance à vivre sur une temporalité plus courte que ses prédécesseurs. En effet, avec l'évolution des nouvelles technologies et l'amélioration de la vitesse de réaction des machines, les jeunes ont pris l'habitude de tout faire toujours plus vite. Ceci étant, le passage à un système décisionnel ralenti n'est pas compatible avec cette tranche de la population et, par extension, avec l'environnement sans cesse changeant dans lequel évolue l'entreprise et qui caractérise notre époque.

⁵⁴ Collectif des MECREANTS, *Entreprise libérée – La fin de l'illusion*, 2015, p. 23.

Conclusion

Dans ce travail, nous avons d'abord exposé que les attentes de la génération Y relatives à l'univers professionnel sont si différentes de celles de leurs prédécesseurs que des mutations de la structure organisationnelle des entreprises sont à envisager. Effectivement, le système managérial du « command and control » a atteint ses limites. Les évolutions sociétales et technologiques ont modifié à ce point notre vision du monde dans la sphère privée comme dans la sphère professionnelle que le modèle de l'organisation traditionnelle n'est plus en phase avec les enjeux de l'époque actuelle.

Il ne s'agit pas tant ici d'une différence intergénérationnelle que de l'évolution des mentalités. Si les besoins et les attentes des individus pointent dans la même direction, la pertinence de la division de la population en générations devient obsolète.

L'entreprise libérée se présente alors comme une révolution, la solution miracle à tous les problèmes managériaux. Son but est de répondre à une nécessité légitime : abolir les procédés archaïques de l'environnement de travail perçus négativement par les opérateurs. Pour cela, elle s'oppose à l'entreprise traditionnelle inspirée du taylorisme. En accordant plus d'autonomie et donc de confiance aux opérateurs et en supprimant tout contrôle ainsi que les procédés bureaucratiques qui empêchent un travail de qualité, elle vise la libération du potentiel d'innovation de ses employés et la réduction des coûts cachés pour une plus grande compétitivité.

Une des grandes conséquences de la libération est l'élimination des postes de managers et, par là, le raccourcissement de la ligne hiérarchique. L'organigramme s'aplatit ou même change de forme pour se tourner vers une structure plus organique, abandonnant le système pyramidal. Les tâches précédemment allouées aux managers sont alors redistribuées parmi les employés, qui tiennent dès lors plusieurs rôles, ce qui ne sera pas sans conséquence.

L'entreprise libérée n'apporte pourtant pas beaucoup de nouveauté. Les problématiques qu'elle aborde et les solutions déployées trouvent leurs origines chez des experts en management et notamment dans diverses théories de la motivation. L'idée n'est donc pas aussi originale qu'on voudrait nous le faire croire, mais est-ce là l'important ?

En ce qui concerne notre question de recherche, nous concluons que l'entreprise libérée peut assez bien répondre aux attentes de la génération Y. En effet, en théorie, elle a pour but de redonner du sens au travail des employés en leur permettant d'apporter leur contribution à la réussite de la mission de l'organisation grâce à des initiatives. Cela

participe à leur épanouissement personnel, valorisé par leurs principes individualistes. Ensuite, en gommant les différences de statuts, elle permet de restaurer des relations égalitaires – entretenues par l'ajustement mutuel – propices au travail d'équipe et au fonctionnement en réseau. De plus, elle exploite à merveille leurs compétences en lien avec les nouvelles technologies jusque dans le processus décisionnel, mettant à disposition en toute transparence l'entièreté des données de l'entreprise à des fins de parfaite information.

D'un autre côté, l'entreprise libérée présente de nouveaux défis organisationnels mais aussi certains écueils. D'abord, les employés pourraient éprouver des difficultés à gérer cumulativement leurs tâches et celles laissées en suspens à la suite de la suppression des postes de management. Ensuite, le ralentissement du processus décisionnel pourrait engendrer des frustrations nouvelles parmi les *Millennials* dont le rythme de vie ne cesse de s'accélérer. Enfin, l'engagement affectif des employés envers l'organisation pourrait avoir des conséquences désastreuses sur le psychisme des individus en cas de licenciement.

En conclusion, l'entreprise libérée peut être une réponse, quoique imparfaite, à la demande de mutation de la structure organisationnelle. Toutefois, cette étiquette n'est en rien indispensable à une entreprise qui aurait l'intelligence de vouloir traiter ses collaborateurs avec confiance et respect ainsi que d'instaurer un management responsable visant à améliorer leur qualité de vie.

Bibliographie

- BENCSIK, Andrea, HORVATH-CSIKÓS, Gabriella, JUHASZ, Tímea, « Y and Z Generations at Workplaces », *Journal of Competitiveness*, 8, 3, septembre 2016, pp. 90-106.
- BOURGEOIS, Nicolas, Verrier, Gilles, *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016.
- Collectif des MECREANTS, *Entreprise libérée – La fin de l'illusion*, 2015.
- CRISIAN, Lucian Ciprian, « Generation Y – The Management Conversion Paradigm », *Review of International Comparative Management*, 17, 1, mars 2016, pp. 76-85.
- DUMONT, Fernand, *Les Idéologies*, Paris : Presses universitaires de France, 1974
- GETZ, Isaac, CARNEY, Brian, *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Editions Fayard, 2012.
- GILBERT, Patrick, TEGLBORG, Ann-Charlotte, RAULET-CROSET, Nathalie, « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Gérer & comprendre*, 127, mars 2017, pp. 38-49.
- IORGULESCU, Maria-Cristina, « Generation Z and its perception of work », *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII, 1, 9, 2016, pp. 47-54.
- MANNHEIM, Karl, *Essays on the sociology of knowledge*, New York : Oxford University Press, 1952.
- MANPOWERGROUP, « La Génération Y veut apprendre... mais pas diriger ! Seulement 13 % des millennials en Belgique aspirent à des fonctions de management », *Site de ManpowerGroup*, [En ligne], 21 février 2017, <http://www.manpowergroup.be/2017/02/21/la-generation-y-veut-apprendre-mais-pas-diriger-seulement-13-des-millennials-en-belgique-aspirent-a-des-fonctions-de-management/> (consulté le 03 mars 2017).
- MARTIN, Marine, « Etre manager ? La génération Y répond "Non merci !" », *Site Références du Journal Le Soir*, [En ligne], 28 février 2017, <https://references.lesoir.be/article/etre-chef-la-generation-y-repond-non-merci-/> (consulté le 03 mars 2017).
- MASSEY, Morris, *The people puzzle*, Editions Brady, 1979.

- MCCRINDLE M., *New generation at work : Attracting, recruiting, retraining, & training Gen. Y*, Baulkhan Hills, 2006.
- MÉDA, Dominique, VENDRAMIN, Patricia, « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, 27 décembre 2010, <http://sociologies.revues.org/3349> (consulté le 24 juin 2017).
- MORLEY, C., et al., « Les fondements de la recherche », *Génération Y et pratiques de management des projets SI*, Paris : Springer-Verlag France, 2013, pp. 3-29.
- NIZET, J., PICHAULT, F., *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, 1995.
- PETERS, Tom, *L'entreprise libérée : liberation management*, Dunod, 1993.
- QUELEN, Joanna, « Bernard Marie Chiquet – Holacracy », Site de Moodstep, [En ligne], interview vidéo diffusée le 27 mai 2014, <http://www.moodstep.com/happyview117-bernard-marie-chiquet-holacracy/>, (consulté le 22 mai 2017).
- ROBERTSON, Brian, *Holacracy*, Editions Holt Adult, 2015.
- ROUSSEAU, A., TASKIN, L., GRAS, C. et CONSTANDINIDIS, C., « *La collaboration multigénérationnelle* », *Revue de littérature*, Louvain-la-Neuve : LSM, 2011.
- RTBF Vidéo, *Le bonheur au travail*, documentaire diffusé le 18 février 2015.
- SMITH, Leslie, « Is holacracy the office framework of the future - or just another... », *Canadian Interiors* ; Nov/Dec 2014, 51, 6, pp. 12-14.

PARTIE II

-

Dans le contexte d'une holacratie, un employé peut-t-il avoir le discernement nécessaire à une prise de décision intègre ?

Introduction

Ces dernières années, les médias et les réseaux sociaux ont beaucoup parlé de mouvements révolutionnaires dans le domaine du management impliquant l'aplatissement de la structure organisationnelle et un système décisionnel plus démocratique. Ce phénomène est la conséquence de l'évolution des mentalités dans la société largement impactée par l'éducation de masse et le développement des moyens de communication. En effet, les individus ressentent le besoin de rétablir une certaine cohérence entre les valeurs appliquées hors et dans l'entreprise. Dès lors, la perception des citoyens d'un régime politique démocratique aura une forte influence sur leur conception des relations de pouvoir au travail et entraîne une mutation des structures organisationnelles⁵⁵.

Dans ce travail, nous aborderons le cas de l'holocratie et tenterons de déterminer si les employés peuvent réellement prendre des décisions autonomes concernant la stratégie de leur entreprise en dépit des jeux de pouvoir et des nombreuses manipulations à l'œuvre dans un contexte professionnel. Dans une première partie, nous définirons le concept d'holocratie, élaboré par Brian Robertson, en nous attardant sur son système décisionnel. Dans une deuxième partie, nous préciserons le concept de pouvoir, comment ce dernier est appuyé par la notion de légitimation et peut imposer une forme d'emprise sur les individus. Ensuite, nous étudierons les systèmes d'influence et plus précisément le système de contrôle idéologique actif dans les entreprises et comment l'organisation joue le rôle de système de médiation entre les contradictions de valeurs subies par les employés. Par la suite, nous expliquerons la relation qui existe entre savoir et pouvoir. Enfin, pour finir, nous insisterons sur la notion d'intégrité qui sera l'enjeu central dans la prise de décision autonome.

Notre recherche tend donc à amener des éléments qui répondent à la question suivante : même dans un système décisionnel démocratique comme l'holocratie, les jeux de pouvoir et les manipulations peuvent-ils être écartés afin de permettre à tous d'exprimer leur avis de façon égalitaire ?

⁵⁵ JARDAT, Rémi, « De la démocratie en entreprise », *Théories et pratiques*, Lavoisier, 2012, p.169.

1. Revue de littérature

1.1. L'holocratie

L'holocratie trouve son origine chez Brian Robertson (2015⁵⁶) lorsque celui-ci fonde en 2001 son entreprise Ternary Software et l'utilise comme laboratoire pour ses expérimentations en management. Dans ces bureaux, le concept a beaucoup évolué au fil des erreurs et des réussites des différents procédés organisationnels testés. Parce qu'il est le fruit d'une expérience de terrain, il ne peut pas être rattaché aux théories d'autres chercheurs⁵⁷.

Il s'agit d'un système organisationnel composé de cercles qui interagissent entre eux. En cela, elle se distingue d'une organisation ayant adopté une hiérarchie pyramidale reposant sur le statut de ses membres. Dans une entreprise holarchique, on trouvera d'abord le « cercle d'ancrage », qui englobe tout l'organisation. A l'intérieur de celui-ci se situent des « super-cercles », chacun formé autour d'un projet, et ensuite des « sous-cercles », sous-ensembles permettant une meilleure focalisation des groupes de travail. Quand un cercle détermine une norme, les cercles inférieurs s'y soumettent selon un processus de standardisation⁵⁸.

Les travailleurs se voient assigner différents rôles, chacun les intégrant à un cercle particulier. Leur priorité est d'accomplir la « raison d'être » de l'entreprise, idéal qui oriente toutes les actions. Pour cela, ils ont toute autorité pour agir dans leur domaine d'action défini, tant que cela ne déborde pas sur celui d'un autre employé. Ils ont la responsabilité de gérer les tensions entre la réalité de leur activité et l'idéal vers lequel ils tendent afin d'obtenir le meilleur résultat possible.

Aucun mécanisme de contrôle n'est nécessaire, car l'holocratie prévoit de laisser les individus agir de façon autonome dans un but de responsabilisation. Ceux-ci définissent d'ailleurs eux-mêmes leur propre fonction et les activités y afférant. La prise d'initiative est alors au centre du fonctionnement de l'entreprise.

Ce système entend fonctionner de manière démocratique. Ainsi, les travailleurs élisent parmi leurs collègues ceux qui occuperont les postes de médiateurs du système

⁵⁶ ROBERTSON, Brian, *Holacracy*, Editions Holt Adult, 2015.

⁵⁷ ROBERTSON, Brian, « Holacracy backstory », *Site de Holacracy.org*, [En ligne], <https://www.holacracy.org/backstory> (consulté le 15 juillet 2017).

⁵⁸ ROBERTSON, Brian, « Constitution d'Holacracy », *Site Holacracy.org*, [En ligne], <https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution-4.1-FRENCH/blob/master/Constitution-Holacracy.md> (consulté le 15 juillet 2017).

holarchique : secrétaire, facilitateur, second lien. Ils sont également consultés dans la prise des décisions stratégiques relatives à l'entièreté de l'entreprise ou seulement à une partie.

Chaque proposition est examinée par l'ensemble des employés selon le niveau concerné : cercle d'ancrage, super-cercle ou sous-cercle ; débattue et enfin la décision est prise collectivement au cours de « réunions de gouvernance⁵⁹ ». Afin que celle-ci soit prise de façon éclairée, en connaissance de cause, toutes les informations de l'entreprise sont mises en commun selon un principe de transparence.

Dès lors, l'holocratie essaie de nous faire croire que des décisions peuvent être prises en tenant compte de l'avis de tous sur un modèle égalitaire. Cependant, même si la hiérarchie formelle est allégée et sans cesse remise en question, qu'en est-il des jeux politiques et des diverses influences qui ébranlent chaque travailleur ? Derrière le rideau d'un haut degré d'autonomie, l'holocratie ne cache-t-elle pas un contrôle idéologique basé sur la standardisation des normes ? En d'autres termes, tenant compte de toutes les manipulations qu'ils subissent au sein de l'entreprise, peut-on considérer qu'un employé a le discernement nécessaire à une prise de décision dans ce type de système ?

1.2. Le concept de pouvoir

1.2.1. Définition

Didier van den Hove (1993⁶⁰) définit le concept de pouvoir comme caractérisant un type de relation inégale. Les parties concernées évoluent dans un constant « rapport de force » fait d'influences réciproques qui nourrissent un déséquilibre dans la relation. Il est possible de prendre l'avantage, mais chacune des deux parties a toujours la possibilité de trouver des ressources pour « contre-attaquer » les efforts de l'autre. Cela vient de l'interdépendance existant entre ces parties. En effet, cette situation peut naître du besoin de cohabiter, de partager une même ressource limitée ou encore de s'entraider dans un but commun. Dès lors, apparaît la nécessité de coordonner leurs actions afin d'atteindre l'objectif collectif.

A cette fin, il s'agit de réaliser un travail d'adaptation des deux parties par l'exercice de contraintes locales ou globales sur les actions individuelles de part et d'autre. Cependant, contraindre signifie avoir la faculté d'influencer autrui et ainsi entrer dans un jeu de

⁵⁹ ROBERTSON, Brian, « Constitution d'Holacracy », *Site Holacracy.org*, [En ligne], <https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution-4.1-FRENCH/blob/master/Constitution-Holacracy.md> (consulté le 15 juillet 2017).

⁶⁰ VAN DEN HOVE, Didier, *Pouvoir, autorité et légitimation*, 1993.

relations de pouvoir. En conséquence, le pouvoir est une « production sociale continuellement actualisée » qui prend forme dans la structure de systèmes sociaux ou d'organisations (comme les entreprises).

Van den Hove (1993⁶¹) décrit ce pouvoir de contrainte comme une forme de violence, de par l'exercice d'une pression physique, psychologique, symbolique, etc. tendant à produire un comportement d'autrui que celui-ci ne souhaite pas. Ainsi le souligne l'expression « faire violence à quelqu'un ».

La coordination des actions des individus peut se faire de deux façons (Eraly, 1991⁶²) :

- Par ajustement mutuel qui sera, selon les ressources à disposition des acteurs :
 - équilibré dans le cas où les contraintes se compensent, favorisant la négociation ;
 - déséquilibré si une partie prend l'avantage et demande aux autres un plus grand effort d'adaptation, favorisant un pouvoir d'imposition relativement unilatéral.
- Par supervision d'une tierce partie qui organisera la répartition des efforts d'adaptation, favorisant un pouvoir d'imposition hiérarchique impliquant de l'autorité.

Les ressources, quant à elles, peuvent être de trois natures, d'après Etzioni (1961⁶³) :

- utilitaires, soit qui participe à empêcher la partie adverse d'échapper à une influence ;
- coercitives, soit qui tend à limiter la marge de manœuvre de la partie adverse ;
- normatives, soit destinées à orienter les intentions et les préférences au bénéfice de la partie dominante.

Dans une relation, la position dominante s'acquiert quand la partie A possède une ressource (matérielle ou immatérielle) que la partie B n'a pas mais dont elle a besoin et ne peut trouver autrement. Cette ressource est donc d'autant plus précieuse que son niveau de pertinence est haut et son niveau de substituabilité est bas. A a donc du pouvoir sur B, car A contrôle une variable nécessaire à B. Cependant, cette situation n'est pas immuable. Ce pouvoir qui constitue une « zone d'incertitude » pour B évolue dans le temps et l'espace. De ce fait, les ressources ne sont jamais figées et doivent sans cesse se réinventer.

⁶¹ VAN DEN HOVE, Didier, *Pouvoir, autorité et légitimation*, 1993.

⁶² ERALY, A., *Analyse psychosociologique des organisations*, syllabus de cours, Louvain-la-Neuve : DUC, 1992, p.212.

⁶³ ETZIONI, A, *A comparative analysis of complex organisations*, New York : Free Press, 1961.

Van den Hove (1993⁶⁴) distingue deux théories contradictoires considérant le pouvoir comme :

- une « relation dissymétrique non compensée » où l'inégalité est telle que l'un est totalement impuissant face à la suprématie de l'autre. C'est la domination ;
- une « relation dissymétrique toujours compensée » où une inégalité existe, mais où chacun a la possibilité de faire pencher la balance. On trouve alors un pouvoir face à un contre-pouvoir.

Une compensation potentielle est toujours possible mais, pour diverses raisons, une partie peut ne pas utiliser les ressources disponibles ou ne pas les percevoir comme telles. On dit qu'elle est « socialement construite ». D'autre part, l'acteur dominant cherchera à garder sa position en contrecarrant les tentatives d'émergence d'un contre-pouvoir. En conséquence, on parlera de « relation dissymétrique potentiellement compensée ».

1.2.2. La légitimation du pouvoir

Van den Hove introduit la notion de légitimation comme un instrument servant à masquer la nature arbitraire des positions de pouvoir. L'acceptation de l'inégalité a ainsi pour fonction d'ancrer ce pouvoir dans une situation d'imposition ou de domination, laissant paraître celle-ci comme normale, allant de soi.

La légitimation du pouvoir s'opère par la production d'une idéologie par la partie dominante. Une fois que celle-ci est partagée au moins partiellement par les autres parties, elle consolide la domination en jouant sur la perception de la situation.

On peut appeler idéologie tout ensemble de représentations qui sont socialement utilisées afin de légitimer certains pouvoirs, certaines dominations, certaines positions d'intérêts, certaines inégalités. (Eraly, 1992, p. 139⁶⁵)

Différents mécanismes sont utilisés dans la construction d'une idéologie. On trouve notamment des transcendances, grandes idées culturelles et psychologiques intériorisées telles des évidences qui ne nécessitent aucune justification. De cette façon, la violence de la domination est amoindrie et rend non-perçues ou illégitimes les tentatives de

⁶⁴ VAN DEN HOVE, Didier, *Pouvoir, autorité et légitimation*, 1993.

⁶⁵ ERALY, A., *Analyse psychosociologique des organisations*, syllabus de cours, Louvain-la-Neuve : DUC, 1992, p.139.

compensation des inégalités. Cette soumission volontaire est la clef de la coordination en contexte de supervision hiérarchique.

Il y a donc légitimité dès que des individus ou groupes sont d'accord de reconnaître à un autre individu ou groupe le droit de leur dicter leur conduite. (Van den Hove, 1993, p.5⁶⁶)

Gérard Mendel (1973⁶⁷) nomme cette forme de pouvoir l' « autorité » et la range dans la catégorie des pouvoirs de type paternel.

1.2.3. Le pouvoir d'emprise

D'autre part, van den Hove (1993⁶⁸) distingue l' « emprise » comme un pouvoir dominant directement intégré à la structure et au fonctionnement de l'organisation par le biais de contraintes indirectes, diffuses, impersonnelles et la plupart du temps inconscientes. Alors que précédemment, nous avons abordé le pouvoir imprimé par une instance identifiable de façon plus directe et personnalisée.

Ici, différents processus psychologiques, organisationnels et sociaux se combinent pour contrôler autrui : méthodes de gestion, idéologie, autonomie contrôlée, contrôles financiers, etc. C'est notamment le cas concernant l'identification à l'organisation. En effet, sur un plan imaginaire, la personne croit faire les choses pour elle-même alors que son « moi idéal » a été remplacé par un « moi idéal organisationnel ». Elle n'a donc plus besoin d'un contrôle direct puisque ses actions sont automatiquement dirigées vers les intérêts de l'organisation.

Son identité devient symboliquement inséparable de celle de l'entreprise, ce qui induit une dimension affective à la relation. L'organisation est alors l'origine la plus importante de gratification, de valorisation et de reconnaissance.

De cette manière, le pouvoir reste caché, étant non-identifiable. La beauté machiavélique du stratagème réside dans le fait que chaque acteur participe à sa propre domination et en est inconscient.

⁶⁶ VAN DEN HOVE, Didier, *Pouvoir, autorité et légitimation*, 1993, p.5.

⁶⁷ MENDEL, Gérard, *Pour décoloniser l'enfant*, Paris, Saint Amand : Petite Bibliothèque Payot, 1973.

⁶⁸ VAN DEN HOVE, Didier, *Pouvoir, autorité et légitimation*, 1993.

L'emprise est un pouvoir de type maternel fondé sur le désir des personnes d'être aimées et reconnues en même temps que sur leur angoisse de perdre cet amour et cette reconnaissance : une sorte de chantage affectif inconscient et non-intentionnel. (van den Hove, 1993, p.7⁶⁹)

1.3. Systèmes d'influence

Selon que le pouvoir est détenu par un ou divers acteurs dans l'organisation, un mécanisme de coordination domine.

Mintzberg⁷⁰ a déduit quatre systèmes d'influence : le contrôle personnel, le contrôle bureaucratique, le contrôle idéologique et les compétences spécialisées. Nous concentrerons notre attention sur le contrôle idéologique dans le cadre du système holarchique, qui présente un pouvoir décentralisé.

Le mécanisme dominant dans un système de contrôle idéologique est la standardisation des normes.

Mintzberg relie cette notion aux valeurs qui transparaissent dans l'histoire-même de l'entreprise et auxquelles les membres de l'organisation adhèrent immédiatement. Ainsi, il postule que la standardisation des normes entraîne une décentralisation du pouvoir de décision, car :

Une idéologie forte et puissante a un effet considérable de nivellement du pouvoir dans la coalition interne. Comme tout le monde a le même système de croyances, tout le monde a la confiance de tout le monde, en matière de prise de décisions. [En conséquence,] le pouvoir dans la coalition interne a tendance à être réparti uniformément. (Mintzberg 1986, pp. 234-235⁷¹)

Il s'agit donc ici principalement d'une décentralisation horizontale d'une forme de pouvoir informel.

⁶⁹ DEN HOVE, Didier, *Pouvoir, autorité et légitimation*, 1993, p. 7.

⁷⁰ MINTZBERG, Henry, in NIZET, J., PICHAULT, F., *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, 1995, pp. 155-165.

⁷¹ MINTZBERG, Henry, *Le Pouvoir dans les organisations*, Paris/Montréal : Editions d'Organisation/Agence d'Arc, 1986, pp.234-235.

Nizet et Pichault (1995⁷²), quant à eux, considèrent la standardisation des normes comme des manœuvres intentionnelles de la hiérarchie et des analystes de l'idéologie, qui élaborent et répandent des valeurs parmi les autres membres de l'organisation.

Il y a donc une centralisation du pouvoir dans l'organisation. L'idéologie est bien dans ce cas utilisée comme un véritable système de contrôle. Celle-ci est diffusée dans le but de solliciter l'adhésion des acteurs et, de cette façon, les mobiliser dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. Dans cette optique, ses dirigeants doivent incarner les normes édictées pour leur conférer toute leur légitimité. Cependant, on retrouve une décentralisation horizontale limitée en faveur des analystes ayant conçu ces normes. En effet, plus les idées dont ils sont à l'origine se répandent, plus leur influence grandit dans l'organisation.

Il y a dès lors controverse entre ces deux points de vue. Selon la vision que l'on prête à l'utilisation de l'idéologie, elle est soit un outil de standardisation des normes, terrain commune propice à l'épanouissement de la confiance mutuelle où peut se développer une égalité au niveau du pouvoir informel, soit un outil permettant le contrôle et la manipulation du plus grand nombre par le sommet hiérarchique et les concepteurs de cette idéologie.

1.4. L'organisation comme système de médiation

Dans leur analyse de la perception de la société TLTX, Pagès, Bonetti, De Gaulejac et Descendre (1992⁷³) mettent en évidence le système de médiation qui intervient comme support au pouvoir d'emprise. En questionnant les employées, ils ont détecté des contradictions dans leurs discours et pu reconstituer la dynamique de médiation qui les empêche constamment de provoquer un conflit ouvert avec l'organisation.

Durant les interviews, aucune personne n'a exprimé un accord total ni une totale désapprobation envers leur entreprise, même si leurs jugements étaient bien tranchés. Chaque argument avancé est suivi d'un « mais » qui vient contrebalancer la première affirmation, qu'elle soit positive ou négative. Cela donne naissance à des oppositions que l'on croirait incompatibles.

⁷² NIZET, J., PICHULT, F., *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, 1995, pp. 155-165.

⁷³ PAGÈS, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D., *L'emprise de l'organisation*, 1992, pp. 14-42.

Par exemple, les avantages octroyés par l'entreprise sont accueillis positivement, mais font émerger un sentiment désagréable de dépendance. Le discours des employés « dérape ». Ils expriment se sentir « enfermés », car ils hésiteraient à quitter leur emploi si cela impliquait de devoir se passer de facilités auxquelles ils se sont habitués.

Les discours paraissent être constitués d'un emboîtement de contradictions sans fin dont l'enchaînement doit être analysé pour en faire ressortir la structure.

Premièrement, comme nous l'avons illustré dans l'exemple ci-dessus, les employés ont une attitude ambivalente vis-à-vis des politiques de l'entreprise et en sont conscients. Cela est dû au fait que ces dernières semblent rencontrer les intérêts des travailleurs mais qu'un élément contradictoire vient contrebalancer, lui-même immédiatement rattrapé par un autre côté positif. Par voie de causalité, aucune position ne peut se tenir et les employés sont piégés dans un conflit psychologique insidieux qui se renouvelle indéfiniment empêchant qu'un conflit ouvert éclate avec la société qui les emploie.

L'apparition d'une contradiction est le moment où le langage vient trahir l'impression souvent inconsciente qu'il y a « quelque chose qui cloche ». C'est alors que l'introduction du troisième élément vient faire la médiation. Ainsi, quand une employée se dit « enfermée » malgré le bénéfice retiré des avantages, c'est l'adhésion créée par les grands principes de la société qui assurent une médiation de type idéologique.

La complexité du système de médiation s'incarne dans la combinaison des différents thèmes abordés : économique, idéologique, politique et psychologique. Ceux-ci s'entrecroisent et se répondent impliquant les sentiments et les valeurs de l'individu en proie au conflit interne. Attention cependant, car l'association de sujets psychologiques (intimes) et inhérents à la politique de l'entreprise (externes) pourraient induire deux biais dans l'analyse de ce cas :

- positiviste, qui se concentrerait exclusivement sur les réalités externes décrites dans le discours des interviewés ;
- idéaliste, qui prendrait en compte le discours uniquement en tant que verbalisation de l'univers mental de l'individu, occultant les autres données.

Il faut donc considérer à la fois les informations relatives aux schémas psychologiques ainsi que les informations touchant à des pratiques socio-économiques lors de l'écoute des témoignages. En outre, les auteurs ont remarqué que les arguments avancés passaient sans

distinction d'un point de vue macro-social, relatif à l'ensemble de l'organisation, à un point de vue plus local, attaché à la situation directe et personnelle de la personne interrogée.

Le nœud du problème est alors de comprendre comment l'organisation induit ces contradictions, produit des rattrapages automatiques des éléments négatifs et ainsi court-circuite les conflits avant même qu'ils n'éclatent. Pour cela, il faut saisir la logique de ce « système à boucles multiples » évoluant à travers les différents thèmes déjà mentionnés ainsi que le lien avec les structures socio-mentales à l'œuvre dans cet environnement. Autrement dit, il en va de la relation de pouvoir entre l'organisation et l'individu.

- 1) La médiation est un processus qui fait accepter une contradiction en assortissant les contraintes perçues à des avantages de même équivalence afin de faire oublier au second plan les objectifs de l'organisation en jeu, asseyant ainsi sa domination. ;
- 2) L'entreprise envoie des stimuli contradictoires, externes à l'individu, face auxquels ce dernier est impuissant et potentiellement inconscient. Ceci provoque un conflit interne, début d'une prise de conscience du processus de médiation, mais autocentré car le problème est maintenu erronément au niveau individuel ;
- 3) L'idéologie fournie par les valeurs de l'entreprise renforce la médiation en conférant de la valeur à l'expérience vécue par l'individu. Plus encore, l'idéologie propre à ce dernier contribue à sa soumission en résorbant les écarts avec l'idéologie imposée.

Il s'agit d'une organisation systémique, où les divers types de médiation se relaient mutuellement, viennent boucher les trous, colmatent les contradictions naissantes. Car leur logique est commune, il s'agit d'un système cohérent, orienté vers la subordination, l'encadrement de l'individu au sein d'un ordre global économique-politique-idéologique-psychologique défini centralement. (Pagès, Bonetti, De Gaulejac et Descendre, 1992, p. 41⁷⁴)

Nous pouvons observer que la manipulation de la perception des contradictions est double. D'une part, le système isole l'individu en faisant passer les problèmes collectifs pour des incompatibilités au niveau individuel. Il est dès lors plus facile de garder une emprise sur chaque acteur seul, presque affaibli, que sur un groupe autrement plus résistant. D'autre part, il réduit l'étendue des thèmes impliqués (ci-dessus désignés comme l'« ordre global ») au seul aspect psychologique, profitant des contradictions individuelles qu'il peut exploiter à sa guise.

⁷⁴ PAGÈS, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D., *L'emprise de l'organisation*, 1992 (rééd.), p. 41.

En conclusion, l'organisation n'est pas une machine positiviste bien huilée et conçue à l'avance (procédures, objectifs, ressources, etc.) mais « un ensemble dynamique de réponses à des contradictions » entre les différents groupes sociaux. Elle se présente comme allant de soi et ne se souciant que de la production, alors qu'elle est le lieu de conflits sujets à un système de médiations évolutif et anticipateur. C'est là une des caractéristiques de l'entreprise hypermoderne, de nos jours de plus en plus répandue.

Les dirigeants consacrent énormément de temps et d'énergie à analyser la plus petite réaction de leurs travailleurs afin d'élaborer confidentiellement des politiques de satisfaction du personnel à l'écart du dialogue officiel. Officiellement, ces contre-mesures sont établies à destination d'une cause positive tel le bien-être des travailleurs et non pas dans le but d'éviter les conflits. De cette façon, le langage joue encore un rôle important et fait oublier avec une grande efficacité les intentions réelles de l'organisation pour imposer une certaine représentation de la réalité.

L'entreprise moderne est l'entreprise de la sollicitude, en même temps que celle du secret et de la manipulation. (Pagès, Bonetti, De Gaulejac et Descendre, 1992, p. 47⁷⁵)

Ce que les auteurs nomment « une organisation hypermoderne », devenue le modèle de l'entreprise-type, répond au développement de plusieurs critères. Premièrement, les médiations économiques (hauts salaires, carrières ouvertes) écrasent toute autre priorité ou distinction (diplômes, lien de famille). Deuxièmement, l'autonomie contrôlée permet le gouvernement à distance de grandes structures arborescentes. Les ordres sont remplacés par l'intériorisation de principes fidèles aux valeurs de la société. Troisièmement, la culture de l'entreprise prend une place centrale et son idéologie singulière légitime chacune de ses actions. Quatrièmement, l'emprise psychologique sur l'inconscient des travailleurs est telle qu'elle altère jusqu'à leur personnalité. Ils s'enferment alors dans une boucle plaisir-angoisse dont la source est l'organisation-même. En définitive, tous ces éléments se consolident l'un l'autre et forment un système dont la cohérence verrouille le contrôle sur ses membres en maintenant l'impression d'une autonomie relative. L'important réside dans la globalité du système d'emprise selon le principe « Le tout vaut plus que la somme de ses parties ».

⁷⁵ PAGÈS, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D., *L'emprise de l'organisation*, 1992 (rééd.), p. 47.

Ceci étant dit, nous nous interrogeons sur la crédulité, la manipulabilité effective des gens. Les mécanismes que nous avons décrits jusqu'ici, suffisent-ils à bernier n'importe quel individu ?

Pagès, Bonetti, De Gaulejac et Descendre (1992⁷⁶) distinguent trois niveaux à la notion de contradiction dans les rapports de l'instance psychologique avec les autres instances :

- 1) Le développement et le contrôle des forces productives : Plus l'entreprise aura besoin d'étendre les compétences de ses employés, plus l'emprise qu'elle a sur eux devra être forte ;
- 2) Les relations entre les travailleurs : Des conflits de toutes sortes peuvent potentiellement survenir ;
- 3) Les incohérences internes à l'individu : Nous avons chacun des conflits psychologiques qui nous sont propres mais dont la structure est relativement semblable chez tout être humain. Au niveau existentiel, on y retrouve d'ailleurs l'opposition entre les désirs et les limites (dont la mort est un élément central).

Les institutions sociales utilisent ces contradictions psychologiques comme l'angoisse inconsciente de la mort en même temps qu'elles y apportent une réponse par le biais de canaux d'investissement et de sources de plaisir (le fameux couple plaisir-angoisse). La domination est donc possible grâce à notre incapacité à faire face à la mort et à nos limites. De ce fait, les institutions, et donc les entreprises, sont le lieu de défense collectif contre ces angoisses.

Le corollaire de cette proposition est que l'individu collabore activement au pouvoir de l'organisation, et ceci non seulement parce qu'il est influencé par elle de l'extérieur, mais aussi parce qu'il ne peut affronter ses contradictions intimes. C'est parce que chaque individu est impuissant à affronter ses contradictions propres, parce que les travailleurs sont collectivement impuissants à établir entre eux des rapports de véritable coopération qu'ils acceptent les « solutions » toutes faites de l'organisation, qu'ils introjectent ses principes, ses types de plaisir, la menace qu'elle fait peser sur eux. La genèse des rapports de pouvoir est à la fois sociale et psychologique, à la fois exogène et endogène. (Pagès, Bonetti, De Gaulejac et Descendre, 1992, p. 55⁷⁷)

⁷⁶ PAGÈS, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D., *L'emprise de l'organisation*, 1992, p. 47.

⁷⁷ PAGÈS, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D., *L'emprise de l'organisation*, 1992, p. 55.

Ainsi, nous pouvons conclure qu'il y a « modelage réciproque des structures sociales et psychologiques⁷⁸ ».

1.5. La relation savoir-pouvoir

Comme précisé précédemment, il n'est pas possible de posséder le pouvoir comme on pourrait le faire d'un objet. Le pouvoir est un élément qui n'existe que dans une relation, une influence réciproque quoique déséquilibrée – entre plusieurs personnes et/ou groupes – et qui varie selon les circonstances. Des ressources de différentes natures peuvent donner l'avantage sur autrui : informations, idéologie, argent, etc.

En ce qui concerne les entreprises centrées connaissances, le savoir est particulièrement un atout de taille dans la répartition du pouvoir décisionnel.

Dans l'organisation taylorienne du travail, où la division entre la conception et l'exécution est nettement marquée, ce sont les individus faisant partir de la première catégorie qui détiennent ce pouvoir de décision. Il s'exerce « dès qu'il y a des inégalités de force dans le tissu social » (Foucault, 1975⁷⁹).

Dans son article *Une approche psychanalytique de la relation entre savoir et pouvoir dans l'entreprise*, Jean-Jacques Pluchart⁸⁰ se penche sur la conception de la relation savoir-pouvoir de Michel Foucault.

Tous les acteurs ont du pouvoir, ne serait-ce que dans leur zone d'autonomie propre, et ceux qui en ont le plus ne se situent pas forcément au sommet de la hiérarchie. Leur influence dépend de l'ampleur stratégique de leur expertise (technique, financière, ...) pour les besoins de l'entreprise (Crozier et Friedberg, 1977⁸¹).

Outre la relation, ce qui caractérise le pouvoir sont les conséquences de son usage. Il peut s'agir d'une modification de position mentale, de la provocation d'une réaction ou encore d'une simple captation d'attention. Ces effets, qu'ils soient durables ou éphémères, directs ou indirects, unilatéraux ou complexes, peuvent donner des indications précieuses sur la dynamique de la relation.

⁷⁸*Ibidem*.

⁷⁹ FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir – Naissance de la prison*, Paris : Gallimard, 1975, p.33-40.

⁸⁰ PLUCHART, Jean-Jacques, « Une approche psychanalytique de la relation entre savoir et pouvoir dans l'entreprise », *Revue Internationale de psychologie et de gestion des Comp. Organisationnels*, 52, été 2015, pp.263-277.

⁸¹ CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *L'acteur et le système*, Paris : Le Seuil, 1977.

D'après l'approche post-moderne, la mythification et l'idéalisation de certaines organisations et de leurs leaders sont une des bases du pouvoir. Pluchart (2015⁸²) prend comme exemples dans son article les sociétés de haute technologie Google et Microsoft. Ainsi, le mythe fondateur de ces entreprises élève leur créateur au rang de modèle exemplaire aux qualités presque surnaturelles ayant surmonté tous les obstacles afin d'atteindre leurs objectifs auréolés d'idéaux universels. Du reste, ces dernières sont déclinées dans toutes les situations de gestion et justifient toute action de l'organisation. Elles sont le cœur de la culture d'entreprise, qui assure une emprise sur les travailleurs, forme de contrôle par les valeurs conférant encore plus de pouvoir à ceux qui en sont à l'origine. Un des fondements du pouvoir réside dans l'expression de ces éminentes valeurs morales comblant en apparence les ambitions inconscientes de liberté, de sécurité, de création, d'excellence... partagées par tout un chacun (Hedberg, 1997⁸³).

La vérité du pouvoir réside plus dans le substrat des grandes mythologies que dans le savoir produit par leur propre science. (Balandier, 1980, pp. 12-13⁸⁴)

Ainsi, les relations de pouvoir allient des projections de la réalité, des rites, des croyances et des émotions. Nous pouvons dès lors en déduire que celles-ci se situent parfois dans le champ de la subjectivité. Ces mythes sont d'ailleurs parsemés de termes reflétant le caractère fabuleux des leaders qu'ils déifient.

D'ailleurs, chez Google, certains leaders sont appelés « gourous », « architectes », ou encore « oracles ». Ce vocabulaire insinue l'idée (erronée ?) que le pouvoir reste en toutes circonstances intrinsèquement lié à la connaissance.

D'autre part, chez Microsoft, le mythe commence dès la sélection des « talents » dans l'entreprise. En restant systématiquement en sous-effectif mais en privilégiant la qualité de ses éléments, le personnel de Microsoft est persuadé d'apporter une contribution indispensable, de « changer le monde » et de faire partie d'une « élite intellectuelle » possédant son propre dialecte quasi cabalistique composé de « techno-concepts ».

Le langage est donc ici un instrument redoutable pour établir le pouvoir, comme l'exprimait Roland Barthes (1978) : « Pluriel dans l'espace social, le pouvoir est,

⁸² PLUCHART, Jean-Jacques, « Une approche psychanalytique de la relation entre savoir et pouvoir dans l'entreprise », *Revue Internationale de psychologie et de gestion des Comp. Organisationnels*, 52, été 2015, pp.263-277.

⁸³ HEDBERG, B. & alii, *Virtual Organisations : Discover Imaginary Systems*, Wiley, 1997.

⁸⁴ BALANDIER, Georges, *Le pouvoir sur scène*, Paris : Balland, 1980, pp.12-13.

systématiquement, perpétuel dans le temps historique... Cet objet en quoi s'inscrit le pouvoir, c'est le langage ou pour être plus précis son expression obligée : la langue⁸⁵ ».

L'effet recherché par l'exercice du pouvoir des mots, en renvoyant une image positive de l'entreprise, de ses leaders et des employés eux-mêmes, est de favoriser la satisfaction au travail et, par extension, la créativité. Nous verrons en abordant le concept de l'intégrité dans le chapitre suivant que l'influence de la mythification, même si elle peut avoir une influence positive à première vue, peut aussi à long terme avoir des conséquences désastreuses sur l'accomplissement de soi.

Le langage à travers le discours des différentes « instances » du pouvoir atteint l'inconscient de façon individuelle, mais aussi collective comme a pu l'observer Kaes (2007⁸⁶). Il y a là une continuité. Le système psychique collectif a pour rôle de traiter les fantasmes et les peurs communes aux individus d'un groupe. On peut se rendre compte de cette dimension collective de l'inconscient par l'écoute de la parole de ses membres.

Pluchart présente deux répartitions de ces « instances » au sein de l'organisation qui se différencient par leur discours et leurs actions.

Premièrement, Levy-Garboua et Maarek (2003⁸⁷) les séparent en quatre styles de pouvoirs. Ils introduisent des notions de psychanalyse et d'anthropologie, chaque catégorie possédant un psychisme et une rationalité distincts à l'intérieur même du groupe :

- Les « Producteurs » (ingénieurs, techniciens, employés), qui insufflent de l'énergie par leurs passions et leurs pulsions, sont assimilés au « ça ». Ils sont en charge des fonctions créatrices, productives, logistiques et commerciales ;
- Les « Princes » (managers), qui arbitrent les relations entre les instances de l'organisation et avec son environnement, sont assimilés au « moi ». Ils sont chargés d'aménager les transitions entre vies privée et professionnelle, vies intérieure et extérieure afin de satisfaire le besoin de liberté et ainsi de stimuler la créativité des « Producteurs » ;
- Les « Prêtres » (leaders, contrôleurs, juges, consultants), qui instaurent et s'assurent du respect des lois, normes, rites et éthique, sont assimilés au « surmoi ». Ils donnent sens aux idéaux de l'organisation par le biais des croyances, mythes et

⁸⁵ BARTHES, Roland, *Leçon*, Éditions du Seuil, Paris, 1978, p.12.

⁸⁶ KAES, René, *Un singulier pluriel : La psychanalyse à l'épreuve du groupe*, Dunod, 2007.

⁸⁷ LEVY-GABOUA, V., MAAREK, G., *Macro-psychanalyse, l'économie de l'inconscient*, Paris, PUF, 2003.

valeurs fondatrices ;

- Les « Professeurs » (recruteurs, formateurs, coachs), qui mettent en pratique les modèles définis par les « Prêtres ».

Deuxièmement, Mintzberg (1986⁸⁸), lui, propose cinq classes fondamentalement différentes :

- les « propriétaires » contrôlent les décisions stratégiques ;
- le « sommet stratégique » prend les décisions stratégiques, suivi de la « ligne hiérarchique » qui comprend les cadres intermédiaires ;
- le « centre opérationnel » chargé de la production ;
- les « analystes de la technostructure » chargés de la standardisation du travail et de la formation et assistés par le « personnel de soutien logistique » ;
- les « associations d'employés » protègent les intérêts des employés.

Nous pouvons constater qu'une influence indirecte subtile est exercée par un système de pouvoir intégré au sein de l'organisation. En érigeant les leaders et les organisations au rang de symboles, ceux-ci incarnent les figures du pouvoir servant une stratégie de domination, d'exploitation et parfois même d'aliénation, remplaçant en partie des relations interpersonnelles ou collectives directes par une forme de manipulation diffuse. Le but de toute cette mise en scène est principalement de stimuler l'énergie créatrice et l'engagement des agents de l'entreprise afin qu'ils contribuent à son grand projet, à assurer son efficacité. Cependant, nous ne pouvons nous empêcher de remarquer une certaine forme de corruption de la réalité malgré une évolution positive du pouvoir allant de contraignant et répressif à stimulant et créateur dans une acceptation post-moderne. En fin de compte, la question qui découle naturellement de ce chapitre est la suivante : ce système rencontre-t-il également les intérêts des travailleurs ?

Nous pouvons dès lors constater que la relation savoir-pouvoir est sujette à des visions divergentes de la structure-même des organisations. Quelle(s) conception(s) conviendrait le mieux à l'établissement d'une holocratie ?

⁸⁸MINTZBERG, Henry, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Organisation, 1986.

1.6. L'intégrité

Nous avons dit dans l'introduction que l'holocratie découlait d'une évolution. Dans cette optique, Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015⁸⁹) s'appuient sur l'opposition que fait Marzano (2008⁹⁰) entre le modèle loyauté-protection et le modèle employabilité-confiance, démontrant la progression vers ce deuxième. Le changement s'opère donc au niveau du contrat psychologique.

Le modèle loyauté-protection se concrétise lorsque les employés sont principalement motivés par la sécurité de l'emploi. On attend alors de la fidélité vis-à-vis de l'employeur qui accorde sa protection (au moins financière) en contrepartie de la loyauté de ses travailleurs pour ses intérêts. L'intégrité est alors représentée par l'implication de l'employé au sens éthique, celui-ci considérant ses tâches comme un devoir. Ce modèle est particulièrement représentatif dans le cas de personnel peu qualifié ayant une vision instrumentale du travail.

Le modèle employabilité-confiance trouve son origine dans le besoin d'apport en initiatives ressenti par les entreprises pour rester compétitives. La réponse à ce besoin fut une augmentation de l'autonomie et de responsabilité des travailleurs qui leur a permis de libérer leur créativité. Dans ce système, le développement des compétences est primordial et va de paire avec la confiance que l'employeur accorde à ses employés pour que ceux-ci puissent s'exprimer intelligemment à travers leurs actions dans les diverses situations de travail. Ce contrat psychologique est donc basé sur la notion de professionnalisme.

Giroux (1999⁹¹) isole la dimension psychologique du professionnalisme sous le terme d'« intégrité ». Cette notion consiste en l'opposition du travailleur face à la corruption en vue de préserver son idéal professionnel et moral. Ce dernier implique de rester fidèle à sa personnalité dans le but de favoriser l'accomplissement de soi. Il s'agit de savoir discerner les choses qui ont de l'importance dans la vie selon sa propre opinion et d'en effectuer un classement relatif. Une personne intègre pourra réaliser un classement de ses priorités afin d'aboutir à un sentiment de satisfaction par rapport à ses choix. Ainsi, Prottas (2013⁹²) a

⁸⁹ JACQUINOT, Philippe, PELLISSIER-TANON, Arnaud, L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle – Une analyse des cas Google et de la Favi, *Revue Internationale de psychologie et de gestion des Comp. Organisationnels*, n°52 été 2015, pp.365-393.

⁹⁰ MARZANO, Michela, *Extension du domaine de la manipulation*, Paris : Grasset, 2008.

⁹¹ GIROUX, Aline, « Aux confins des éthiques, la vertu d'intégrité », *Laval théologique et philosophique*, 55, 2, 1999, pp. 245-265.

⁹² PROTTAS, David, « Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being », *Journal of Business Ethics*, 113, p.51-60.

observé que les employés qui démontrent de l'intégrité, en faisant correspondre leurs paroles et leurs actions avaient des comportements plus constructifs et positifs au quotidien. Giroux (1999⁹³) considère l'intégrité comme un rempart face à la contrainte sociale. En effet, si un individu reste fidèle à lui-même malgré la pression des environnements externe (son entourage) et interne (son sur-moi), il ressentira un sentiment de réussite par le maintien de sa trajectoire et par la conscience limpide de ses objectifs (Bourion, 2001⁹⁴).

Au contraire, l'accomplissement de soi est entravé par un défaut d'intégrité. Il ne peut être le trait que d'un caractère inachevé, c'est-à-dire qu'un tel individu n'a pas encore cerné ses priorités et est alors dans l'incapacité d'être en phase avec son identité. Il fait donc des choix peu satisfaisants pour lui-même et se laisse facilement piéger par la manipulation ou ses propres illusions. Sans doute par manque de courage, il laisse autrui lui dicter une hiérarchie de valeurs qui ne concordera pas avec sa vraie personnalité. En s'appropriant des modèles de réussite projetés par d'autres, il court le risque de passer à côté de son épanouissement personnel et de ne recueillir que l'insatisfaction.

Qu'est-ce que les Lumières ? La sortie de l'homme de sa minorité dont il est lui-même responsable. Minorité, c'est-à-dire incapacité de se servir de son entendement sans la direction d'autrui, minorité dont il est lui-même responsable, puisque la cause en réside non dans un défaut de l'entendement, mais dans un manque de décision et de courage de s'en servir sans la direction d'autrui. (Kant, 1947, p.83⁹⁵)

Toutefois, comme expliqué précédemment, il arrive que des manipulations se mettent en place même dans un système holarchique, surtout dans l'éventualité d'un management par la culture. La question est dès lors de savoir si l'on peut considérer que le personnel a suffisamment de discernement pour évaluer si leurs intérêts concordent avec les attentes de leur entreprise. Le nœud du problème se situe dans l'effet produit par les pratiques de management : favoriser le consentement et le discernement du travailleur ou l'influencer sous l'apparence trompeuse de l'autonomie ?

Ne pas respecter l'intégrité des travailleurs en causant un épuisement professionnel par des procédés censés les épanouir relève d'un décalage entre le discours et la pratique. Marzano

⁹³ GIROUX, Aline, « Aux confins des éthiques, la vertu d'intégrité », *Laval théologique et philosophique*, 55, 2, 1999, pp. 245-265.

⁹⁴ BOURION, Christian, *La logique émotionnelle, interface entre bouleversements professionnels et évolutions personnelles*, Paris, Eska, 2001.

⁹⁵ KANT, Emmanuel, *La philosophie de l'histoire*, Paris : Aubier-Montaigne, 1947, p.83.

(2008⁹⁶) qualifie ainsi d'hypocrite la rhétorique de l'épanouissement personnel quand une entreprise impose la règle du « *up or out* » signifiant qu'un employé soit progresse soit prend la porte. De telles contraintes à s'adapter constamment à des attentes toujours grandissantes, poursuivant un idéal d'excellence jamais atteint, ne peut mener qu'à l'effacement des critères personnels d'intégrité et donc à l'insatisfaction.

Si un individu reste piégé dans ce genre de système, son discernement est entravé. L'illusion de l'autonomie fait croire qu'il est maître de ses actes, alors que ceux-ci sont orientés dans la réalisation des buts de l'entreprise. La manipulation peut ainsi jouer sur différents ressorts psychologiques pour brouiller les pistes et ne pas éveiller la conscience. Il est possible que sa perception soit influencée notamment par une dynamique de groupe (par exemple, la peur de l'exclusion).

Wilmott (1993⁹⁷) pointe le caractère habituellement totalitaire de la culture d'entreprise, qui tente d'homogénéiser les valeurs du groupe afin d'en harmoniser la cohérence interne. Cependant, l'autonomie n'est que feinte à l'intérieur de cette vision imposée, car cette dernière étouffe tout débat et esprit critique. Il n'existe plus qu'une seule marche à suivre, aveuglement. C'est là que se situe le danger du management par les valeurs.

Pour en revenir à l'exemple de Google, l'entreprise est connue pour offrir une ambiance de travail décontractée : pas de *dress code*, mise à disposition de dispositifs ludiques, salle de sport et avantages en tous genres. Mais tout ceci cache en réalité des horaires de travail sans limite et l'exigence d'une implication totale dans la société, ne laissant pas vraiment de place pour une vie de famille ou sociale puisque tout ce dont vous avez besoin est réuni à l'intérieur du « *Googleplex* ». Du moins, il s'agit de l'idée qui s'impose.

Est-il possible que vivre par et pour Google rencontre les priorités de chacun respectant ainsi leur intégrité ? Tout porte croire que les « *googlers* » se laissent conduire par l'idéal de richesse et d'excellence qu'on leur fait miroiter, mais la prise de conscience risque d'être dure lorsqu'ils réaliseront les choses qu'ils ont négligées.

De plus, Google s'ingénie à garder son personnel dans un certain état d'ignorance. Les employés semblent oublier l'existence-même d'une hiérarchie – dont la composition et la structure sont d'ailleurs obscures – ou encore les questions éthiques que posent parfois les actions de la société, leur attention trop accaparée par des missions qui s'apparentent à du

⁹⁶ MARZANO, Michela, *Extension du domaine de la manipulation*, Paris : Grasset, 2008.

⁹⁷ WILMOTT, Hugh, « Strength is ignorance ; slavery is freedom : managing culture in modern organisations », *Journal of Management Studies*, 30, 4, pp. 515-552.

divertissement. Dans de telles circonstances, le discernement nécessaire à des prises de décisions autonomes semble pour le moins compromis. Le moi des travailleurs subit un clivage qui les confronte au dilemme « *complain or explain* ⁹⁸ ». D'un côté, l'employé prône les valeurs et les avantages fournis par l'entreprise, tandis que de l'autre, il reste partiellement conscient de la réalité des failles de l'organisation et des contradictions rencontrées avec ses propres valeurs.

Heureusement, il existe des entreprises qui, ayant compris que le bien-être de leurs employés sur le long terme leur est aussi bénéfique, misent sur le respect de l'intégrité de chacun plutôt que sur la manipulation. Il s'agit simplement d'un autre usage du management de valeurs.

Dans leur article, Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015⁹⁹) analysent le cas de la société Favi (Fonderie Automobile du Vimeux). Elle se compose de mini-usines, chacune consacrée à un produit spécifique à destination d'un client bien défini et dirigée en totale autonomie par des leaders choisis par et parmi les opérateurs. Ici, pas de mythe fondateur et de poudre aux yeux, le secret de l'adhésion à la culture d'entreprise réside dans la transparence et l'attachement à leur région.

En fait, même si elles font partie d'un plus grand groupe, chaque usine est gérée à la manière d'une PME. La Favi est bien enracinée à Hallencourt en France, région d'origine de son patron, Jean-François Zobrist, et nombre de ses employés. Ces deux éléments font partie des raisons fondamentales qui mobilisent leur implication. Ils sont fidèles au genre de vie avec lequel ils sont en phase et savent pourquoi ils travaillent : fournir un produit de qualité, stimuler l'économie locale et être auprès de leur famille.

Pour aller plus loin, Jean-François Zobrist encourage son personnel à réfléchir sur sa mission et son métier en l'envoyant, par exemple, en visite d'observation dans des usines étrangères. De cette façon, il fournit un recul précieux qui nourrira des débats et des interrogations sur l'organisation, la concurrence dans leur secteur et la situation de leur entreprise. Il insuffle de la confiance envers les individus pour provoquer les prises d'initiatives et rendre ses collaborateurs plus productifs. Le risque d'affaiblir la cohésion du groupe en ouvrant les débats est présent, mais les pratiques de management sont fondées

⁹⁸ Se plaindre ou expliquer (Notre traduction)

⁹⁹JACQUINOT, Philippe, PELLISSIER-TANON, Arnaud, « L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle – Une analyse des cas Google et de la Favi », *Revue Internationale de psychologie et de gestion des Comp. Organisationnels*, 52, été 2015, pp.365-393.

sur des méta-valeurs propices à l'employabilité. Nous pouvons alors dire que la Favi s'inscrit dans le modèle employabilité-confiance décrit en début de chapitre.

2. Problématique

2.1. Les relations de pouvoir

Toute relation est le lieu d'un rapport de forces. Chaque partie détient des ressources qui maintiennent son équilibre par des échanges d'influences ou permettent de prendre le pouvoir ou de se faire dominer. Cependant, il est toujours possible de trouver de nouvelles ressources pour contre-attaquer, car ces dernières peuvent être de natures très diverses : financière, symbolique, informationnelle, etc. Dès lors, comment une partie peut-elle prendre le dessus sur l'autre ?

Il y a deux façons de faire : soit une partie réussit à faire croire à l'autre que cette dernière n'a pas les ressources nécessaires pour reprendre l'avantage, soit elle présente la situation de telle façon que la deuxième n'a pas conscience d'être lésée.

Dans le premier cas, le simple fait de savoir qu'une solution est toujours possible désamorce l'illusion de l'impasse qui permet l'installation des positions dominant/dominé. Il faut alors exercer son esprit à envisager toutes les possibilités disponibles pour trouver de nouvelles ressources.

Dans le second cas, la connaissance des mécanismes de manipulation permettra de détecter un plus grand nombre de feintes, mais rien ne peut immuniser totalement contre les intentions d'autrui.

2.2. L'épanouissement personnel

Dans les chapitres précédents, nous avons développé la notion de système de contrôle idéologique. A travers celles-ci, nous avons expliqué que la culture d'entreprise pouvait être utilisée comme un outil de manipulation afin d'amener les travailleurs à agir dans l'intérêt de l'organisation plutôt que dans le leur. Se pose ici la question de l'enjeu pour les employés. Finalement, si ces derniers ne se rendent pas compte par eux-mêmes du préjudice qu'ils subissent et qu'ils sont même heureux de cette situation, quel est le problème ?

Au niveau conscient, un individu peut être satisfait des avantages que lui procure son entreprise et fournir divers arguments logiques qui appuient cette pensée. Cependant, au niveau inconscient, les contradictions des valeurs personnelles et organisationnelles se manifestent par un sentiment de malaise. C'est ce que nous avons vu avec le système de médiation. Des mécanismes de contrainte diffus, indirectes oppriment les travailleurs sans qu'ils le remarquent suffisamment pour entrer en conflit avec le système.

Cette gêne n'est ni comprise ni exprimée clairement, mais elle est pourtant présente. Sa conséquence est que la personne qui la ressent ne peut pas réaliser pleinement son épanouissement personnel. En outre, si elle empire, elle peut causer des symptômes physiques ou comportementaux, car les contraintes font violence au psychisme de l'individu.

La solution pour tenter de s'en prémunir serait développer son intégrité. Un employé qui a bien cerné les valeurs qui lui sont propres et qui a appris à les défendre pourra plus facilement déceler les pièges insidieux. Dès lors, libéré de la manipulation de la culture d'entreprise, il lui sera plus aisé de participer aux prises de décisions stratégiques en accord avec lui-même.

2.3. Le contexte de l'holocratie

Dans une entreprise qui a fait le choix de l'holocratie, le système décisionnel est construit sur le modèle d'un régime politique démocratique. Les personnes assignées aux postes à responsabilités de l'organisation sont élus par et parmi les employés et ces derniers sont tous consultés dans les choix stratégiques à petite ou grande échelle pour une prise de décision collective. Cependant, deux problèmes peuvent se poser.

Premièrement, le principe de transparence de mise dans une holocratie engendre un phénomène de surinformation. Chaque membre de l'organisation étant tenu de communiquer sur tous les projets en cours et l'entièreté des données concernant l'entreprise étant stockées, la quantité d'informations devient rapidement colossale. C'est pourquoi un des enjeux majeurs de ce modèle d'organisation est la gestion des connaissances. Il faudra non seulement mettre en place des outils permettant de trouver et de trier ces données, mais les employés devront être capables d'en déterminer la pertinence dans le but d'une efficacité maximale.

Deuxièmement, il est utopique de penser que la majorité des travailleurs détiennent les connaissances nécessaires à l'approche de problématiques complexes concernant la grande diversité des enjeux de l'entreprise. Ainsi, même si, par principe de transparence, toutes les informations dont ils ont besoin pour aborder une situation sont à leur disposition, ils ne possèdent pas tous les compétences qui en garantissent la pleine compréhension. Dans ce cas, le suffrage universel étant de mise, il faudrait qu'une majorité des employés soient éclairés sur une question afin de faire un choix stratégique pertinent, ce qui n'est nullement une certitude. L'organisation court alors le grand risque de subir une suite de mauvaises décisions qui peuvent s'avérer déterminantes et pourraient lui être fatales.

Conclusion

Dans ce travail, nous avons d'abord exposé que l'évolution des mentalités a amené le système politique démocratique à se transposer dans le cadre de l'entreprise. Les travailleurs étant consultés dans les prises de décisions stratégiques, il était essentiel pour eux de pouvoir faire des choix éclairés et autonomes. Dès lors, nous en sommes venus à nous interroger sur la réalisation d'une telle possibilité. Le problème était de savoir si les jeux de pouvoir et les diverses manipulations qui influencent les individus agissent de la même façon que la hiérarchie soit formelle – comme dans une entreprise traditionnelle – ou informelle – comme dans le cas d'un système holarchique – et les empêchent d'exercer leur libre arbitre.

Nos recherches nous ont montré que les jeux de pouvoir sont inévitables quelle que soit la situation. Dès le moment où il y a une relation entre deux individus, chacun pourra trouver des ressources pour combler ses intérêts. Néanmoins, il est possible qu'une relation soit équilibrée et laisse ainsi place à la négociation au lieu de placer le pouvoir entre les mains d'une des deux parties. Dans une holocratie où le système décisionnel est basé sur les principes de la démocratie – statut égalitaire des employés, élections parmi leurs collègues pour les postes à responsabilités, consultation des travailleurs dans les décisions stratégiques, etc. – il est donc théoriquement possible que chacun prenne des décisions autonomes. Cependant, malgré les dispositions formelles mises en place, des pressions informelles sont toujours possibles et même fréquentes. Que fait alors ?

Plus insidieux, la culture d'entreprise d'une holocratie étant basée sur la standardisation des normes, c'est tout un système de contrôle idéologique qui s'installe. Dès lors, l'organisation

exerce une emprise sur ses employés, inconscients des contradictions entre leurs valeurs et celles de l'entreprise. En effet, cette dernière installe une dynamique de médiation qui empêche les individus de prendre conscience que leur intégrité est flouée par une stratégie de manipulation soigneusement élaborée. Les décisions qu'ils prendront alors bénéficieront aux intérêts de l'entreprise et ce même si c'est à leur propre détriment.

En conclusion, bien qu'une prise de décision éclairée et autonome soit théoriquement possible, les employés devront faire preuve de beaucoup d'intégrité et l'organisation d'une volonté bienveillante de conserver le libre arbitre de ses membres pour que cela soit réalisable. Les pressions formelles et informelles sont nombreuses dans le contexte professionnel malgré l'adoption d'un système décisionnel démocratique. Dès lors, dans un environnement si complexe, il est plus juste de dire qu'il existe des niveaux, des variations à une prise de décision intègre.

Bibliographie

- BALANDIER, Georges, *Le pouvoir sur scène*, Paris : Balland, 1980, p.12-13.
- BARTHES, Roland, *Leçon*, Paris : Éditions du Seuil, 1978, p.12.
- BOURION, Christian, *La logique émotionnelle, interface entre bouleversements professionnels et évolutions personnelles*, Paris : Eska, 2001.
- CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *L'acteur et le système*, Paris : Le Seuil, 1977.
- ERALY, A., *Analyse psychosociologique des organisations*, syllabus de cours, Louvain-la-Neuve : DUC, 1992.
- ETZIONI, A, *A comparative analysis of complex organisations*, New York : Free Press, 1961.
- FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir – Naissance de la prison*, Paris : Gallimard, 1975, p.33-40.
- GIROUX, Aline, « Aux confins des éthiques, la vertu d'intégrité », *Laval théologique et philosophique*, 55, 2, 1999, pp. 245-265.
- HEDBERG, B. & alii, *Virtual Organisations : Discover Imaginary Systems*, Wiley, 1997.
- JACQUINOT, Philippe, PELLISSIER-TANON, Arnaud, « L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle – Une analyse des cas Google et de la Favi », *Revue Internationale de psychologie et de gestion des Comp. Organisationnels*, 52, été 2015, pp.365-393.
- JARDAT, Rémi, « De la démocratie en entreprise », *Théories et pratiques*, Lavoisier, 2012, pp.167-184.
- KAES, René, *Un singulier pluriel : La psychanalyse à l'épreuve du groupe*, Dunod, 2007.
- KANT, Emmanuel, *La philosophie de l'histoire*, Paris : Aubier-Montaigne, 1947.
- LEVY-GABOUA, V., MAAREK, G., *Macro-psychanalyse, l'économie de l'inconscient*, Paris : PUF, 2003.
- MARZANO, Michela, *Extension du domaine de la manipulation*, Paris : Grasset, 2008.
- MINTZBERG, Henry, *Le Pouvoir dans les organisations*, Paris/Montréal : Editions d'Organisation/Agence d'Arc, 1986.

- NIZET, J., PICHAULT, F., *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, 1995, pp. 155-165.
- PAGÈS, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D., *L'emprise de l'organisation*, 1992, pp. 14-42.
- PLUCHART, Jean-Jacques, « Une approche psychanalytique de la relation entre savoir et pouvoir dans l'entreprise », *Revue Internationale de psychologie et de gestion des Comp. Organisationnels*, 52, été 2015, pp.263-277.
- PROTTAS, David, « Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being », *Journal of Business Ethics*, 113, p.51-60.
- ROBERTSON, Brian, « Constitution d'Holacracy », *Site Holacracy.org*, [En ligne], <https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution-4.1-FRENCH/blob/master/Constitution-Holacracy.md> (consulté le 15 juillet 2017).
- ROBERTSON, Brian, « Holacracy backstory », *Site de Holacracy.org*, [En ligne], <https://www.holacracy.org/backstory> (consulté le 15 juillet 2017).
- ROBERTSON, Brian, *Holacracy*, Editions Holt Adult, 2015.
- SMITH, Leslie, « Is holacracy the office framework of the future - or just another... », *Canadian Interiors*, 51, 6, Nov/Dec 2014, pp. 12-14.
- VAND DEN HOVE, Didier, *Pouvoir, autorité et légitimation*, 1993.
- WILMOTT, Hugh, « Strength is ignorance ; slavery is freedom : managing culture in modern organisations », *Journal of Management Studies*, 30, 4, 1993, pp. 515-552.

NOTE DE LIAISON

Ces dernières décennies, les mentalités ont beaucoup évolué notamment grâce à l'influence des nouvelles technologies, mais surtout de la hausse du niveau d'éducation de la population. Il en ressort un souhait de rétablir la cohérence entre les valeurs à l'œuvre au sein et hors de l'entreprise. Quatre besoins fondamentaux se distinguent et constitue de puissants leviers de motivation :

- le besoin de se réaliser ;
- la quête de sens ;
- l'équilibre des relations interpersonnelles ;
- la volonté de se développer continuellement.

La génération Y semble être un concentré de ces caractéristiques. Cela vient en partie de l'éducation reçue de leurs parents. En effet, généralement membres de la génération X, ceux-ci se sont éloignés du rapport autoritaire adulte-enfant qu'eux-mêmes avaient connu pour privilégier une culture du dialogue. Les jeunes ont donc intériorisé cette notion de relations égalitaires et ont tendance à reproduire ce schéma d'interactions dans le monde du travail. D'autre part, ils constituent un véritable moteur de changement, moins touchés par le phénomène de résignation que leurs aînés.

L'entreprise libérée et l'holocratie ne sont que deux possibilités parmi les différents modèles organisationnels élaborés au fil des années pour répondre aux besoins fondamentaux des travailleurs. Elles ont en commun la volonté d'associer ces derniers aux décisions stratégiques de l'entreprise, répondant ainsi au besoin de créer des relations égalitaires. Il n'y a rien d'étonnant à cela puisque l'entreprise libérée s'est notamment inspirée des principes de l'holocratie. Cependant, leurs modèles diffèrent en plusieurs points.

L'holocratie garde une certaine forme de hiérarchie en attribuant des rôles à certains employés – élus démocratiquement – tandis que l'entreprise libérée tend à supprimer purement et simplement les postes de managers afin que tous soient égaux. Par conséquent, cette dernière a balayé son département RH, alors que la première a su utiliser l'expertise professionnelle de celle-ci pour accompagner le changement induit par son nouveau système décisionnel. Nous verrons plus loin qu'il s'agit là d'un élément essentiel.

D'autre part, l'entreprise libérée véhicule toute une idéologie par l'intermédiaire de son leader libérateur. Sa fonction est de montrer l'exemple et les valeurs qu'il incarne cause une standardisation des normes et ainsi un contrôle social intériorisé. L'holocratie agit de la même façon à la différence que sa culture d'entreprise est intégrée par le système décisionnel. Un choix arrêté dans un cercle supérieur devra être adopté par les cercles inférieurs. Adhérer à une organisation démocratique, c'est adhérer à ses idées. En cela, l'entreprise établit un système de médiation qui empêche les employés d'entrer en conflit avec elle. Ainsi, les contradictions de valeurs n'atteignant jamais la conscience des individus alors que leur psychisme subit bel et bien leurs effets, les conséquences peuvent être dévastatrices en terme d'épanouissement personnel.

Ces manipulations existent dans le but de faire croire aux travailleurs que les intérêts de l'entreprise sont aussi les leurs. Ceux qui malgré tout ne seraient pas en accord avec ses idées, sont « libres de partir ». Dès lors, il semble que la liberté de penser autrement ne soit pas admise. Ces modèles prétendent tenir compte de l'avis des employés, mais ceux-ci ne sont libres de prendre une décision que tant que celle-ci est orientée dans le sens de l'entreprise. On peut alors se poser des questions sur la place du libre arbitre et du regard critique dans ces systèmes.

En outre, les concepts de l'entreprise libérée et de l'holocratie se basent sur la considération que l'homme est bon par nature. Cela signifie qu'il ressent l'envie de s'impliquer dans son travail et d'apporter sa contribution à la société. Cependant, quel est l'intérêt des entreprises à impliquer les travailleurs dans sa mission ?

Premièrement, une organisation qui réussira à ce que membres partagent ses buts insufflera du sens dans leur travail. Comme dit précédemment, il est question d'un besoin fondamental à combler, qui constituera une puissante source de motivation. Les individus ainsi stimulés seront plus productifs et profitables pour l'entreprise.

Deuxièmement, l'avantage de consulter plus de personnes dans l'analyse d'une problématique est que toutes les connaissances qu'ils possèdent peuvent servir à faire les choix les plus pertinents possibles. Comme dit l'adage : « Il y a plus dans deux têtes que dans une ». La logique veut donc que le potentiel d'une organisation augmente

parallèlement au nombre d'employés impliqués – encore faut-il savoir exploiter ce potentiel.

Ce dernier aspect comporte toutefois un écueil. Un travailleur ne peut en effet être expert que dans une quantité limitée de domaines. Considérant cela, lors d'une prise de décision relative à un domaine spécifique ou à une question transversale, la majorité des individus qui participeront au vote, dans le cas d'un fonctionnement démocratique, sont susceptibles de ne pas saisir les enjeux de leur choix. On peut alors s'interroger sur la pertinence de ces décisions.

Afin d'éviter ces pièges au maximum, les travailleurs devraient être capables de réagir adéquatement face à une situation donnée grâce à l'expérience acquise notamment par leurs erreurs passées. Cependant, jusqu'à maintenant, les entreprises traditionnelles ne leur ont pas permis de s'impliquer dans le processus décisionnel et donc de faire ces erreurs. Leur inexpérience conduira dès lors probablement à de mauvais choix qui pourraient nuire gravement à l'entreprise. C'est pourquoi le rôle d'un département RH est essentiel dans ces circonstances. Ses experts seront présents pour accompagner le changement et aider les employés à s'adapter. Ceux-ci pourront alors acquérir les outils et les réflexes nécessaires pour agir intelligemment, notamment en apprenant à réunir des informations pertinentes sur les domaines se trouvant en dehors de leur champ de compétence.

En conclusion, il n'existe pas de *one best way* en management. Si ce n'est pas sous la forme de l'entreprise libérée ou de l'holocratie, les besoins fondamentaux des individus trouveront le moyen de s'exprimer par d'autres modèles. Les gens qui ressentent cette contraction entre leurs valeurs et celles de leur environnement professionnel ont deux choix possibles : subir ou agir. Même si certains se résigneront, d'autres seront les porteurs de l'innovation et de la recherche de meilleures solutions. Il n'y a pas de recette universelle ou sans défaut pour allier bien-être au travail et performance organisationnelle. Toutefois, il ne faut pas rechercher à tout prix la rupture avec le modèle préexistant sous prétexte qu'il ne correspond plus aux attentes actuelles. La vie que ce soit en dehors ou au sein des entreprises est faite d'évolutions et, dans le contexte

professionnel, nous aurons toujours besoin de l'expertise de la fonction RH pour les appréhender.

La tendance qui relie de nombreux mouvements d'innovation managériale de notre époque pointe vers une plus grande égalité des statuts dans les organisations. La volonté émergente est de (re)considérer les travailleurs comme des êtres humains avec tout le potentiel qu'ils portent et non plus comme de simples exécutants. Le système qui réussira à coordonner et exploiter les capacités que contient les « ressources humaines » pourra faire de grandes choses.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/trav



