

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Mintzberg, un cadre d'analyse pour comprendre l'entreprise libérée	3
1. Les mécanismes de coordination.....	3
1.1. L'Ajustement mutuel	3
1.2. La supervision directe	3
1.3. La standardisation des procédés.....	4
1.4. La standardisation des résultats	4
1.5. La standardisation des qualifications	4
1.6. La standardisation des normes	4
2. Les paramètres de conception	5
2.1. La spécialisation du travail	5
2.2. La formalisation du comportement.....	5
2.3. La formation et la socialisation.....	5
2.4. Le regroupement en unité	5
2.5. La taille des unités	6
2.6. Les systèmes de planification et de contrôle.....	6
2.7. Les mécanismes de liaison.....	6
2.8. La décentralisation verticale et horizontale	7
3. Les facteurs de contingence	8
3.1. L'âge et la taille	8
3.2. Le système technique	9
3.3. L'environnement.....	10
3.4. Le pouvoir	11
4. Les configurations.....	11
4.1. La structure simple.....	11
4.2. La bureaucratie mécaniste.....	12

4.3.	La bureaucratie professionnelle	13
4.4.	La structure divisionnalisée	13
4.5.	L'adhocratie	14
4.6.	La structure missionnaire	15
5.	Les configurations de pouvoir	15
5.1.	L'instrument.....	16
5.2.	Le système clos	16
5.3.	L'autocratie	17
5.4.	Le missionnaire	17
5.5.	La méritocratie	17
5.6.	L'arène politique	18
Chapitre 2 : L'entreprise libérée à travers Mintzberg		21
1.	Introduction aux principes de l'entreprise libérée	21
1.1.	Une remise en cause de l'organisation bureaucratique.....	22
1.2.	Définition de l'entreprise libérée	23
1.3.	Les acteurs de l'organisation	24
1.4.	Les mécanismes de coordination	25
2.	Les paramètres de conception	26
2.1.	Spécialisation du travail	26
2.2.	Formalisation du comportement, la socialisation et la formation.....	27
2.3.	Le regroupement en unité, la taille et les mécanismes de liaison	29
2.4.	Les systèmes de planification et de contrôle.....	30
2.5.	La décentralisation verticale et horizontale	32
3.	Les facteurs de contingence	33
3.1.	L'âge et la taille	33
3.2.	Le système technique	34
3.3.	L'environnement.....	35

3.4. Le pouvoir	36
Chapitre 3 : Méthodologie.....	41
1. Choix des méthodes	41
2. Etapes de l'étude qualitative	42
3. Récolte des données	43
4. Analyse des données	44
5. Présentation de l'entreprise	44
Chapitre 4 : Analyse Qualitative - étude de cas Davidson Belgium	47
1. Mécanismes de coordination et paramètres de conception	47
1.1. Les acteurs de l'organisation	47
1.2. Mécanisme de coordination	49
1.3. La spécialisation du travail	55
1.4. Les formations, la formalisation du comportement et la socialisation	57
1.5. Regroupement en unité, taille et mécanismes de liaison	58
1.6. Contrôles et évaluations.....	59
1.7. Décentralisations verticale et horizontale	62
2. Les facteurs de contingence	64
2.1. L'âge et la taille	64
2.2. Le système technique	64
2.3. L'environnement.....	65
2.4. Le pouvoir.....	66
Conclusion.....	75
Bibliographie	79

Introduction

Dans le cadre du master en sciences de gestion, nous avons choisi d'établir un mémoire sur l'organisation de l'entreprise libérée. Ce sujet a été privilégié car nous nous intéressons au bien-être des travailleurs et sommes persuadés que la libération des méthodes très bureaucratiques a une influence sur le moral des individus et donc sur la performance des employés. Nous sommes conscients qu'il sera difficile de généraliser tous les cas de libération d'entreprises mais ce n'est pas le but ici. Nous tenterons simplement de trouver les similitudes au niveau organisationnel qui existent entre les exemples étudiés dans ce mémoire et notre étude de cas. Nous tenterons également de comprendre leur fonctionnement. L'objectif serait d'aider les entrepreneurs qui voudraient s'organiser de la sorte à bien comprendre tous les aspects de cette structure particulière.

Le sujet de l'entreprise libérée étant relativement nouveau, il n'y a pas ou très peu de revues scientifiques développées. Cependant, il existe des ouvrages et des conférences en ligne très intéressants sur le sujet. Afin de maintenir une rigueur universitaire et de bien décortiquer l'entreprise libérée à travers un modèle concret, nous avons choisi d'utiliser la théorie de Mintzberg comme référence tout au long de ce mémoire. Nous tenterons d'expliquer l'organisation des entreprises libérées avec cette théorie et essaierons de déceler les points communs et divergents avec chacune des six configurations. Le but est de créer un modèle qui représenterait le squelette d'une structure libérée sans pour autant la bloquer dans une seule et unique case. Ensuite, l'objectif est de découvrir si cette structure est réellement une nouvelle forme de configuration ou si elle rassemble uniquement des traits de caractère de plusieurs types d'organisation. La problématique à laquelle nous tenterons alors de répondre est la suivante :

Comment est organisée l'entreprise libérée ? Est-ce un nouveau modèle ou ne serait-ce tout simplement qu'un hybride des configurations de Mintzberg ?

Pour tenter de répondre à cette problématique, notre mémoire sera scindé en quatre chapitres distincts. Afin de comprendre comment fonctionne l'entreprise libérée, il nous a semblé opportun de développer, dans notre premier chapitre, comment s'articulaient les six types d'organisation modélisés par Mintzberg afin de bien mettre en évidence les particularités de

chacune des configurations. Ce chapitre reprendra d'ailleurs l'ensemble des critères et concepts de sa théorie, qui associés, forment ces configurations. Le deuxième chapitre aura pour but de faire une première analyse de l'entreprise libérée. Pour ce faire, nous reprendrons les éléments de la littérature que nous confronterons avec chacune des configurations de Mintzberg. Ensuite, viendra un chapitre de méthodologie afin de bien présenter notre cas pratique. Ce chapitre sera suivi du chapitre 4 dans lequel nous établirons une analyse de cas où nous mettrons en application le modèle de Mintzberg. Ceci nous permettra de confirmer ou d'infirmer ce qui a été vu dans la théorie grâce aux observations de la réalité du terrain. Enfin nous clôturerons ce mémoire avec une conclusion qui reprendra une discussion du modèle ainsi que des pistes de recherche.

Chapitre 1 : Mintzberg, un cadre d'analyse pour comprendre l'entreprise libérée

Avant d'entamer le sujet de l'entreprise libérée, nous allons poser le cadre théorique qui nous suivra tout au long de ce mémoire et qui reprend l'analyse en profondeur de Mintzberg. Mintzberg a passé de nombreuses années à essayer de comprendre comment fonctionnaient les organisations. Son œuvre reprend ce qu'il en a tiré à savoir une synthèse de différentes œuvres empiriques et de ses nombreuses recherches. Il a donc réussi à modéliser 6 configurations grâce à diverses caractéristiques organisationnelles que nous verrons à travers ce chapitre. (Mintzberg, 1982) Nous avons choisi cette théorie car elle nous inspirait et elle nous a semblé être en parfaite adéquation avec le thème de ce mémoire où l'on recherche à comprendre et à analyser une forme d'organisation particulière de plus en plus répandue. Ce premier chapitre est donc une synthèse incontournable de son ouvrage : « Structure et Dynamique des organisations » (1982) et est complétée par quelques notes de son livre « Le pouvoir dans les organisations » (1986).

1. Les mécanismes de coordination

Dans son premier ouvrage, Mintzberg (1982) met bien en avant le fait que toute organisation requiert la division et la coordination du travail. Pour ce faire, il a mis en évidence six formes de coordination que nous développerons dans cette première partie.

1.1. L'Ajustement mutuel

Le premier mode de coordination et le plus simplifié est l'ajustement mutuel. C'est pour sa simplicité que la plupart des organisations démarrent avec ce système. Lorsque les membres sont peu nombreux, la communication informelle est suffisante pour la coordination du travail. Néanmoins, les organisations complexes font, parfois, appel à l'ajustement mutuel lorsqu'elles se retrouvent dans des situations pénibles. Dans ce cas, l'organisation à recours aux spécialistes qui trouvent une solution ensemble par le biais de discussions informelles.

1.2. La supervision directe

La supervision directe suit, dans la plupart des cas, la coordination par l'ajustement mutuel lorsque la structure s'agrandit et que la coordination informelle devient inadéquate. Elle coordonne le travail en responsabilisant une personne, du sommet hiérarchique ou de la ligne hiérarchique, du travail des autres. En effet, elle donne les directives et contrôle, à elle seule, le travail effectué.

1.3. La standardisation des procédés

Lorsque le travail se complexifie et que les tâches sont habituelles et élémentaires, la technostructure standardise les procédés en formalisant le contenu du travail. Ce dernier est comme programmé. Plus les procédés sont développés, moins la supervision et la communication informelle sont nécessaires puisqu'il suffit de respecter les consignes. Il existe tout de même certaines organisations où ces standardisations autorisent, aux travailleurs, une certaine marge de manœuvre.

1.4. La standardisation des résultats

Lorsqu'il est difficile de standardiser les tâches, parce qu'elles sont trop complexes, on standardise les résultats. Il existe deux types de standardisation des résultats : sur les produits ou sur la performance. Le travailleur est libre de s'organiser comme il le souhaite, mais le résultat à atteindre est fixé. Pour y parvenir, il est important que les interfaces entre chaque tâche soient également prédéfinies.

1.5. La standardisation des qualifications

Ensuite, en cas de tâches très complexes, on standardise les qualifications et les savoirs. Ils sont spécifiés par des formations qui permettent aux travailleurs, provenant du centre opérationnel, d'agir de manière indépendante. Ces formations permettent aux travailleurs de se coordonner naturellement, et ce, sans grand besoin de communication.

1.6. La standardisation des normes

En dernier recours, c'est la standardisation des normes qui prend place. Elle apparaît dans des entreprises avec une très forte idéologie. Les membres ont une mission claire et précise à accomplir et pour laquelle la standardisation des normes est suffisante. Chacun sait ce qu'il a à faire.

Pour conclure cette partie, l'organisation est dynamique, elle peut passer d'un système de coordination à l'autre et il arrive également que l'organisation soit coordonnée par plusieurs d'entre eux selon les besoins des différentes parties qui sont : le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, le sommet hiérarchique, la fonction de support et la technostructure. L'ordre dans lequel nous les avons présentés est un ordre théorique. Il apparaît, parfois, que les organisations prennent un tout autre chemin.

2. Les paramètres de conception

Le deuxième point à aborder, est l'ensemble des paramètres de conception. Ils sont les moyens formels et semi-formels mis en place afin d'effectuer une division du travail convenable grâce aux différents types de coordination vus au point précédent.

2.1. La spécialisation du travail

En ce qui concerne la spécialisation du travail, il en existe deux types: la spécialisation horizontale et la spécialisation verticale. La première dépend de la « largeur » du poste. Plus le travail sera spécialisé, plus facile sera la standardisation de par la répétition des tâches, la polyvalence du travailleur sera moindre. La deuxième, quant à elle, dépend de la « profondeur » du travail. Lorsque dans l'organisation on spécialise verticalement, cela signifie que la conception, l'élaboration et l'exécution des tâches sont bien séparées. En d'autres termes, le travailleur sera moins autonome et plus contrôlé. De plus, en spécialisant le travail, on formalise les comportements.

2.2. La formalisation du comportement

Dans le point précédent, nous avons vu qu'une spécialisation verticale forte amenait à la formalisation du comportement. Ce qui signifie que le travailleur voit son comportement normalisé. Les organisations régulent ces comportements afin de les contrôler et de les prédire et ainsi coordonner plus facilement les opérations. De plus, cela permet de diminuer l'incertitude dans le travail et de stabiliser ainsi la production. Enfin, chaque client est traité de la même manière, ce qui assure l'équité et évite toute plainte d'inégalité de leur part. (Crozier, 1962, cité par Mintzberg, 1982)

2.3. La formation et la socialisation

La formation et la socialisation sont les deux paramètres de conception que nous citerons brièvement dans ce point. Ces deux paramètres découlent, finalement, de la formalisation. En effet, la formation permet la standardisation des qualifications et la socialisation est effectuée pour le bien de l'organisation dans le but de les faire adhérer aux normes.

2.4. Le regroupement en unité

Le regroupement divise l'organisation en unité. Il existe quatre types d'interdépendance qui favorisent ce regroupement. Premièrement, l'interdépendance de flux de travail converge souvent vers un regroupement par marché. Deuxièmement, lorsque certains individus ont la même fonction et donc la même spécialisation, il existe une interdépendance de processus. Ils

sont réunis dans le but d'échanger leurs connaissances. Troisièmement, l'interdépendance d'échelle signifie que l'on doit regrouper des unités afin d'obtenir des économies d'échelle. Quatrièmement, l'interdépendance sociale, qui est subjective, rassemble les membres en fonction des différentes personnalités et des différents besoins sociaux ressentis par chacun. Les regroupements en unité peuvent alors se faire de cinq façons différentes: par spécialité, par fonction, par moment, par produit, par localisation. Enfin, à l'intérieur de ces regroupements, les travailleurs doivent se partager les ressources, se coordonner par l'ajustement mutuel, utiliser la même mesure de performance et se préoccuper de la coordination du groupe sans réellement s'inquiéter de la coordination entre les groupes.

2.5. La taille des unités

Ensuite, vient la taille des unités comme facteur de conception. Celle-ci varie, dans la plupart des cas, en fonction du mécanisme de coordination présent dans l'organisation. Plus l'entreprise standardise les processus ou les qualifications, plus les unités sont de grande taille, car la supervision directe peut-être plus faible. De même, lorsqu'il existe un besoin d'autonomie et de réalisation personnelle, il est préférable d'avoir de plus grandes unités. Enfin, ces dernières permettent d'éviter les distorsions dans les flux d'information. Dans le sens inverse, plus l'entreprise utilisera l'ajustement mutuel, moins la taille des unités sera grande. Il en va de même si l'organisation requiert la supervision directe et que les travailleurs ont besoin, en permanence, de l'opinion de leur supérieur.

2.6. Les systèmes de planification et de contrôle

La planification de l'action et le contrôle de la performance sont les deux concepts suivants. Tout d'abord, la planification de l'action permet de prendre des décisions non habituelles, comme par exemple des changements. Dans ce sens, on décide antérieurement qui va réaliser l'action, à quel moment, de quelle manière et à quel endroit. De cette façon, le changement peut se réaliser correctement. Ensuite, le contrôle de la performance a pour mission de standardiser les résultats. Les contrôles sont utiles afin de veiller au bon fonctionnement d'une unité. De plus, ils permettent de mesurer les résultats mais également de motiver le personnel qui essaye d'atteindre les objectifs opérationnels.

2.7. Les mécanismes de liaison

Afin d'assurer ce système de conception, il existe des mécanismes de liaison. Ils sont propices lorsque la taille des unités est petite, dans des structures organiques, avec un travail assez complexe spécialisé horizontalement et où il existe de nombreuses interdépendances. Tout

d'abord, il y a des postes de liaison qui permettent de faciliter la coordination des regroupements sans devoir passer par la ligne hiérarchique. Le détenteur de ce poste est considéré comme un centre nerveux détenant une bonne part du pouvoir informel. Il est l'intermédiaire entre les deux unités en ce qui concerne les objectifs, le timing et les relations sociales. (Lawrence et Lorsch, 1967, cités par Mintzberg, 1982) Des cadres intégrateurs peuvent aussi être nommés pour les mêmes raisons mais ici, ils détiennent du pouvoir formel. (Sayles, 1976, cité par Mintzberg, 1982) Ils agissent directement ou indirectement au niveau de la prise de décisions. Ils arrivent à influencer le personnel de par leur ouverture à l'information, leur savoir et leurs compétences. (Galbraith, 1973, cité par Mintzberg, 1982) D'autres systèmes de liaison existent également tels que les groupes de projets qui sont mis en place de manière éphémère et qui permettent de répondre à un problème à un moment donné. Ensuite, il y a les comités permanents qui se réunissent afin de tirer au clair des sujets généraux de l'organisation. Et enfin, il y a la structure matricielle qui augmente le contrôle car les travailleurs seront supervisés par deux supérieurs, un de la fonction et un de la division, par exemple. Cette technique marche très bien pour le changement et l'innovation mais selon Knight, il y a aussi plusieurs conséquences tels que les conflits d'objectif, le coût, etc. (Knight, 1976, cité par Mintzberg, 1982)

2.8. La décentralisation verticale et horizontale

Le dernier point est la décentralisation du pouvoir qui est représentée par une dispersion du pouvoir dans l'organisation. La décentralisation permet de déléguer le pouvoir et ainsi ne pas surcharger une seule personne de la totalité de celui-ci. En outre, elle permet de répondre aux différents problèmes assez rapidement et entraîne la motivation des personnes concernées. Il existe deux types de décentralisation : la décentralisation verticale et horizontale. La première est la délégation du pouvoir formel vers le bas de la structure hiérarchique. La deuxième est l'éparpillement du pouvoir formel en dehors de la ligne hiérarchique. Elles peuvent être soit sélectives, c'est-à-dire que des décisions sont prises à des emplacements distincts de l'organisation, soit globales, lorsque l'ensemble des décisions est pris à un même niveau de la structure. La décentralisation verticale sélective est souvent utilisée lorsque les décisions à prendre sont pour la plupart fonctionnelles et la coordination est souvent l'ajustement mutuel. La décentralisation verticale globale permet l'autonomie dans les unités regroupées par les marchés et la coordination s'y fait fréquemment par la standardisation des résultats. La décentralisation horizontale sélective est utilisée, pour la plupart, dans les organisations

bureaucratiques qui standardisent les procédés. Dans ce cas, c'est la technostructure qui acquiert du pouvoir informel.

En conclusion, la centralisation des deux dimensions se fait ressentir lorsque les comportements sont formalisés. Dans ce cas, il n'y a qu'un seul dirigeant. La décentralisation des deux dimensions par contre apparaît lorsque les formations et la socialisation sont fortes.

3. Les facteurs de contingence

Après les moyens de coordination et les facteurs de conception, Mintzberg met en avant les relations existantes entre la structure de l'organisation et la situation dans laquelle elle se trouve. Ce sont les facteurs de contingence. C'est Joan Woodward qui a introduit le concept de la théorie de la contingence. D'après lui, l'efficacité d'une organisation dépend de l'adéquation entre la situation et la structure. Entre autre, il paraît logique qu'il doit exister une concordance entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception. (Woodward, 1965, cité par Mintzberg, 1982) Une autre hypothèse est que la cohérence interne, entre les différents paramètres de conception, entraîne l'efficacité de la structure. Lawrence et Lorsch ajoutent qu'il n'existe pas une structure préférable aux autres mais que chaque structure l'est pour certaines situations et en fonction de conditions données. (Lawrence et Lorsch, 1967, cités par Mintzberg, 1982)

3.1. L'âge et la taille

L'âge et la taille de l'entreprise sont les deux premiers facteurs de contingence que nous allons aborder. Tout d'abord, d'après la première hypothèse de Mintzberg, une organisation d'un certain âge aura tendance à formaliser les comportements. Effectivement, à un moment donné, le travail commence à se répéter, il est donc plus facile de le standardiser. Ensuite, sa deuxième hypothèse stipule que l'époque à laquelle elle a été fondée influence le choix de la structure. Par exemple, à l'époque préindustrielle, l'artisanat avait une grande place dans les secteurs tels que les fermes, les entreprises de construction, les magasins de détail, etc. Aujourd'hui, dans ces différents secteurs, on continue à utiliser des structures artisanales. Ensuite, la troisième hypothèse nous montre qu'en grandissant, la structure de l'organisation sera plus élaborée c'est-à-dire qu'elle aura des tâches plus spécialisées, avec des unités séparées et l'administration aura tendance à être assez développée. (Khandwalla 1977 ; Blau et al., 1976 ; Reimann, 1973 ; Hall, 1972 ; Pugh et al., 1968 ; Udy, 1965, cités par Mintzberg,

1982) La quatrième hypothèse de Mintzberg propose que plus la taille de l'organisation sera grande, plus celle des unités grandira aussi. (Dale cité dans Litterer, 1965 ; Blau et Schoenherr 1971, cités par Mintzberg, 1982) Les unités étant de plus en plus différenciées, elles deviennent homogènes et donc sont facilement standardisées. Enfin, d'après sa cinquième hypothèse, la formalisation est corrélée positivement à la grandeur de l'organisation. Cependant, Hall nous dit que seules les organisations avec des tâches routinières peuvent formaliser. (Hall, 1972, cité par Mintzberg, 1982)

Pour conclure ce point, les structures passent par différentes étapes au cours de leur croissance comme nous l'avons vu dans le point 1 relativement aux moyens de coordination. En effet, la division et la coordination semblent affectées et poussent l'organisation à adapter sa structure. La première étape est la structure artisanale, ensuite vient la structure entrepreneuriale, puis la structure bureaucratique, la structure divisionnalisée et enfin la structure matricielle. Cet ordre est bien évidemment théorique, il est donc possible d'avoir un autre ordre ou de passer certaines étapes.

3.2. Le système technique

D'après Woodward, le système technique de production et la structure sont reliés. Lorsque l'entreprise produit à l'unité, on ne peut standardiser le travail du centre opérationnel car chaque produit est différent. On se retrouve alors dans une structure organique. La coordination entre les opérateurs se fait par ajustement mutuel et l'encadrement de premier niveau, qui est responsable de la production, utilise la supervision directe. Les compétences des ouvriers sont relativement importantes pour cette structure. (Woodward, 1965, cité par Mintzberg, 1982) Ensuite, lorsqu'on est face à une production de masse, on se retrouve dans une structure de type bureaucratique où les comportements sont formalisés. Hunt les appelle des organisations de « performance ». (Hunt, 1970, cité par Mintzberg, 1982) Enfin, en cas de production en continu, l'automation règle tous les problèmes des standards de la bureaucratie car ce sont les machines qui s'en occupent. On se retrouve dans une structure organique où l'accent est mis sur la formation et la socialisation. De plus, il y a une séparation nette entre le travail à court terme et le travail à long terme ce qui permet d'éliminer de nombreux conflits. Mintzberg a émis trois hypothèses concernant les liens entre le système technique et la structure. Tout d'abord, la sixième hypothèse propose que la régulation¹ du système technique engendre une formalisation du travail opérationnel et donc un centre opérationnel

¹ La régulation est l'influence que le système technique a sur les opérateurs.

bureaucratique. Ensuite, la septième hypothèse nous propose que dans le cas d'un système technique plus sophistiqué² la structure administrative sera davantage et rigoureusement élaborée. Il y aura une augmentation du personnel logistique mieux qualifié et concerné par la décentralisation sélective et les mécanismes de liaison seront de plus en plus utilisés au fur et à mesure que le système technique sera sophistiqué. Enfin, d'après la huitième hypothèse, l'automation du centre opérationnel engendre un changement au niveau de la structure administrative. Elle passerait d'une bureaucratie à une structure organique. Une dernière remarque nous indique qu'il est important de noter qu'il n'existe pas de lien entre la technologie et la taille de l'organisation.

3.3. L'environnement

D'après Lawrence et Lorsch, l'environnement influence le choix de la structure. (Lawrence & Lorsch, 1967, cités par Mintzberg, 1982) Quatre points de l'environnement ont été étudiés dans son ouvrage. L'environnement peut être : stable ou dynamique (ex : changements imprévus); simple ou complexe (savoir complexe); intégré ou diversifié (clients, produits/services, régions); accueillant ou hostile (influence de la concurrence, du syndicat, du gouvernement, etc.). Mintzberg a fait ressortir cinq hypothèses concernant l'environnement.

Tout d'abord, la neuvième hypothèse propose qu'un environnement dynamique aura tendance à être organisé en structure organique. Par contre, dans une structure stable, on se tournera vers une bureaucratie. La standardisation des procédés est utilisée, entre autre, pour protéger le centre opérationnel de l'environnement et de l'incertitude. La dixième hypothèse nous dit qu'un environnement complexe entrainera une décentralisation afin de mieux le comprendre. Ensuite, dans la onzième hypothèse, on voit que les organisations, aux marchés diversifiés, engendrent la divisionnalité. (Thompson, 1967, cité par Mintzberg, 1982) Attention tout de même aux fonctions critiques qui ont besoin d'être centralisées (Channon, 1975, cité par Mintzberg, 1982) En cas d'une forte hostilité, la douzième hypothèse propose à l'organisation de se centraliser momentanément. Enfin la dernière hypothèse, la treizième, nous dit que lorsque dans l'environnement il y a des divergences, la décentralisation se fait verticalement et horizontalement. Dans ce cas, on a tendance à élaborer une division sur la base de marché.

² La sophistication est la complexité, la difficulté de compréhension du système technique.

3.4. Le pouvoir

Ce point sera vu brièvement, car nous avons consacré un point complet à la description des configurations de pouvoir. Nous reprenons les trois hypothèses que Mintzberg a établi dans son ouvrage « Structure et Dynamique des organisations ». Premièrement, d'après lui, plus une organisation aura un contrôle externe important, plus la structure sera standardisée et centralisée, c'est-à-dire une structure bureaucratique. Deuxièmement, la centralisation démesurée d'une organisation est la conséquence du besoin de pouvoir de ses employés. Troisièmement, les organisations, ayant les mêmes caractéristiques, ont tendance à avoir le même type de structure. (Stinchcombe, 1965, cité par Mintzberg, 1982)

4. Les configurations

Nous avons pu jusqu'à présent définir les différents concepts de Mintzberg. Ce qu'il a voulu transmettre comme message, c'est qu'il était important d'étudier comment ces concepts fonctionnent ensemble. C'est de là que sont apparus les différents modèles de configuration. Une configuration reprend donc plusieurs concepts qui, mis ensemble, forment une organisation dynamique. Nous reprendrons ces différentes configurations dans ce point. Il faut tout de même maintenir à l'esprit, que Mintzberg s'est rendu compte qu'en général les organisations tendent vers une des configurations mais ne sont pas toujours fidèles à celle-ci. D'où l'apparition du terme hybride qui signifie qu'une organisation va avoir des caractéristiques de deux ou plusieurs configurations. Vous trouverez en annexe 1 (p.82) un tableau récapitulatif reprenant chaque critère pour chaque configuration.

4.1. La structure simple

La première configuration dont nous allons discuter est la structure simple. Comme son nom l'indique, elle est la structure la plus élémentaire qui existe. En général, c'est par cette structure que les organisations naissent. Elle peut également apparaître lorsque l'organisation a besoin d'être centralisée pour un problème quelconque. Par sa simplicité, la technostucture et le support logistique sont peu développés, voire pas du tout. Il y a peu d'encadrement, peu de différenciation et la division du travail est incertaine. Il n'y a donc pas besoin de mécanismes de liaison. De plus, avec un système technique simple et non régulateur, il n'y a pas ou peu de formalisation des comportements. En outre, il n'y a ni prévision, ni formation et les opérateurs sont peu spécialisés, ils sont donc facilement remplaçables. La structure est en fait organique et a besoin d'un environnement simple et dynamique pour innover et pouvoir

prendre des risques. De plus, le directeur général limite tout processus formel et toute dépendance à des spécialistes fonctionnels. C'est d'ailleurs lui qui prend les décisions en utilisant la supervision directe. La stratégie qui découle de ses décisions est propre à ses croyances personnelles et il ne prend pas en compte l'avis de ses employés. En principe, le directeur général s'occupe de tout, de la coordination entre les unités, de la communication qui est souvent informelle, etc. Malgré cela, les travailleurs se sentent appartenir à cette organisation qui met en avant une mission en commun.

4.2. La bureaucratie mécaniste

La bureaucratie mécaniste est caractérisée par différents éléments telles que des tâches opérationnelles considérablement spécialisées et de nature routinière. L'environnement est donc, simple, stable et mature. Les procédures sont standardisées, de nombreuses règles et réglementations sont d'ailleurs essentielles. Le centre opérationnel peut alors être de grande taille, car il n'est pas nécessaire d'avoir de supervision directe, et le regroupement d'unité se fait par fonction. Le travail de l'opérateur est fortement divisionnalisé, il n'a donc pas besoin d'être spécialisé et d'avoir accès à des formations opérationnelles. La coordination du travail s'y fait par standardisation des procédés avec très peu de marge de manœuvre, voire pas du tout. Son comportement sera alors également formalisé. Ce qui en découle montre qu'il existe une différenciation précise entre l'opérationnel et le fonctionnel. Effectivement, au niveau de la stratégie, c'est le sommet hiérarchique qui décide des stratégies qui sont mises en œuvre par la ligne hiérarchique. La communication y est également formalisée. Au niveau du pouvoir, le pouvoir formel est centralisé au sommet hiérarchique tandis que le pouvoir informel est décentralisé vers la technostructure car elle établit les processus de standardisation. Cependant, le sommet hiérarchique détient, tout de même, une bonne partie du pouvoir informel grâce à ses connaissances. La ligne hiérarchique garantit, par supervision directe, l'attache entre la technostructure et le centre opérationnel et est utilisée en tant qu'intermédiaire pour la communication verticale. Cette structure est comme nous l'avons vue, très standardisée et donc de nombreux contrôles y sont effectués. Nous n'allons pas approfondir ici les problèmes liés à la structure bureaucratique. Ils le seront dans le premier point du chapitre 2. Nous noterons cependant qu'il existe des problèmes d'adaptation. En effet, en cas de nouveauté, le sommet hiérarchique sera rapidement dépassé, souvent même il sera averti bien trop tard du problème. Le temps que l'information remonte du centre opérationnel au sommet hiérarchique peut être relativement long. La bureaucratie mécaniste n'aime donc pas les changements.

4.3. La bureaucratie professionnelle

La bureaucratie professionnelle apparaît dans un environnement complexe et stable. Le centre opérationnel y joue un rôle primordial, ses membres étant des spécialistes. Ils sont formés et socialisés pour effectuer des tâches complexes. Le système technique, par contre n'est ni sophistiqué, ni régulateur. La coordination se fait par standardisation des qualifications et grâce à cela, les spécialistes sont assez autonomes et se contrôlent entre eux. En effet, ils ont reçu les qualifications nécessaires pour faire face à n'importe quelles situations dans leur domaine et sont capables d'émettre des jugements. (Perrow, 1970, cité par Mintzberg, 1982) On est donc face à une spécialisation horizontale. Le centre opérationnel utilise des méthodes de travail standardisées pour des clients classés en différentes catégories, les unités sont donc regroupées par fonction mais également par marché. La standardisation vient pour la majorité de la coalition externe (ex : regroupements professionnels). Dans ce type d'organisation, la fonction de support logistique est également développée dans le but de répondre aux besoins du centre opérationnel. La structure administrative, elle, ne l'est pas et est en général représentée par des spécialistes. La pyramide hiérarchique est donc renversée. Cependant, les administrateurs ont un rôle important, dans la gestion des conflits entre les professionnels et dans les négociations avec le monde extérieur. Ils ont ainsi une part du pouvoir informel. En ce qui concerne les stratégies, elles sont propres à chaque professionnel en tenant compte des parties prenantes. Les administrateurs, eux, ne peuvent qu'essayer d'influencer le professionnel. Enfin, la bureaucratie professionnelle a pour avantage d'être suffisamment qualifiée pour effectuer un travail impeccable et donc de répondre correctement aux attentes du client. Cependant, des problèmes surgissent notamment en matière de coordination, d'innovation et de contrôle.

4.4. La structure divisionnalisée

La structure divisionnalisée n'est pas une structure à elle seule. L'organisation est divisée en sous-unités, les divisions, chacune pouvant être organisée selon une structure différente. Ces unités sont regroupées sur base de marché, chacune étant pratiquement autonome. La coordination, entre-elles, est donc minime. Effectivement, elles ont peu en commun (ressources humaines, payroll, etc). La structure divisionnalisée apparaît surtout lorsque les marchés sont diversifiés dans un environnement simple et stable qui permet une segmentation de la structure. C'est souvent lorsque les organisations grandissent et se diversifient, que la structure se divisionnalise, ou encore lors d'alliance entre plusieurs organisations. Au niveau du pouvoir, le sommet stratégique délègue celui-ci aux divisions afin que chacune puisse

prendre ses propres décisions. La décentralisation verticale, elle, est limitée aux directeurs de division. Le système de coordination entre le sommet hiérarchique, le siège, et les divisions se fait par standardisation des résultats. Les divisions sont autonomes en matière de toutes décisions, mais le siège contrôle les performances. Pour allier contrôle et autonomie, la meilleure structure inter-division est la bureaucratie mécaniste. Il existe quatre formes de structure divisionnalisée allant de la plus fonctionnelle à la plus pure. On a « la forme intégrée » représentée par une chaîne continue où chaque division vend à la suivante son produit intermédiaire. Ensuite, « la forme à sous-produits » fonctionne comme la première. Cependant, elle gagne en autonomie grâce à la commercialisation de ses propres produits. Puis, « la forme à produits liés » est caractérisée par la production de produits de plus en plus indépendants. Enfin, « le conglomérat » est la forme pure de la structure divisionnalisée où chaque division est indépendante et autonome. (ex : ITT et holdings)

4.5. L'adhocratie

L'adhocratie est une structure assez organique, venant d'un environnement complexe et dynamique, réputée pour sa capacité à innover. Elle ne laisse donc que très peu de place à la standardisation et à la formalisation du comportement. Dans ce type d'organisation, les activités ne sont pas catégorisables et donc impossibles à standardiser. La structure est flexible et change en continu. Les informations circulent de manière informelle et la prise de décision également. Les travailleurs doivent alors être suffisamment formés et donc avoir accès à la formation, ce qui mène à une spécialisation horizontale. La différence avec la bureaucratie professionnelle, est qu'ici les professionnels ne sont pas coordonnés par la standardisation et doivent travailler ensemble afin de trouver des solutions. Le personnel y est souvent rassemblé par groupes de projet où l'ajustement mutuel est le principal type de coordination employé. Pour faciliter ce moyen de coordination, des postes de liaison sont conçus. Ces regroupements se font sous forme d'une structure matricielle par fonction et par projet. (Khandwalla, 1976, cité par Mintzberg, 1982) Le pouvoir est décentralisé sélectivement aux différents cadres intégrant les équipes. Ces cadres n'ont cependant pas le pouvoir décisionnel. Ils font souvent partie du groupe comme professionnels et sont surtout nécessaires pour la coordination des membres de l'équipe. Les organisations ordonnancées sous la forme de l'adhocratie ont tendance à être temporaires. Au fur et à mesure que leurs activités se répètent, elles finissent par se transformer en bureaucratie professionnelle. (Toffler, 1970, cité par Mintzberg, 1982) Il existe deux types d'adhocratie. L'adhocratie opérationnelle qui cherche à innover pour ses clients. Les centres opérationnel et

administratif y sont fusionnés. Le système technique utilisé est simple et non régulateur. Dans l'adhocratie administrative, par contre, cette recherche de l'innovation est réalisée pour elle-même, le centre opérationnel est donc séparé de son administration. Cette composante administrative fonctionne comme une adhocratie. Le centre opérationnel peut aller jusqu'à être sous-traité ou même automatisé.

4.6. La structure missionnaire

Dans la structure missionnaire, les membres n'ont qu'un seul but, leur mission. Ils s'identifient alors aux objectifs de l'organisation. Les travailleurs sont incités à participer au processus de décision étant donné que leurs objectifs convergent. De ce fait, la coordination y est faite par simple standardisation des croyances et des normes. Les travailleurs savent exactement ce qu'ils doivent faire et n'ont pas besoin de supervision ou de contrôle. Dans ce cas, les structures formelles et informelles se rassemblent. Cette structure ressemble à la structure simple, il y a peu de spécialisation et la division du travail y est faible. Une autre caractéristique de cette configuration est qu'il n'existe pas de statut faisant en sorte que les employés soient considérés comme étant des égaux. Cependant, le dirigeant influence son personnel étant donné que c'est lui qui symbolise les croyances et les normes de l'organisation. (Mintzberg, 1986)

5. Les configurations de pouvoir

Dans le deuxième ouvrage que nous avons analysé, Mintzberg a approfondi la notion de pouvoir. (Mintzberg, 1986) En effet, il avait déjà énoncé des hypothèses dans sa première œuvre « Structure et Dynamique des organisations » mais s'est rendu compte de la complexité et de l'importance du pouvoir dans les organisations. C'est pourquoi il a décidé d'écrire son ouvrage « Le pouvoir dans les organisations ». Dans ce point, nous avons repris les six configurations de pouvoir qui sont ressorties de son analyse avec leurs caractéristiques.

Nous allons commencer par expliquer quelques termes pour la bonne compréhension de la suite. Tout d'abord, nous reprendrons plusieurs fois les termes : coalition interne et coalition externe. Une coalition est un groupe de personnes négociant la répartition du pouvoir. (Cyert et March, 1963, cités par Mintzberg, 1982) Ensuite, nous aborderons les détenteurs d'influence qui sont les membres de la coalition interne et externe et qui peuvent avoir de l'influence sur l'organisation. Enfin, nous parlerons régulièrement du conseil

d'administration, qui est une coalition formelle qui permet des échanges entre la coalition interne et externe. Il peut compter n'importe quel détenteur d'influence parmi ses membres, qui doivent être minimum trois. Le conseil d'administration a le droit de refuser ou d'imposer n'importe quelle décision en matière d'organisation, voilà pourquoi il est très important dans les jeux de pouvoir.

5.1. L'instrument

La configuration de l'instrument est caractérisée par une coalition externe dominée. Ce qui veut dire, qu'il y a un détenteur d'influence externe qui domine et qui peut influencer la coalition interne et imposer ses objectifs à la structure. En effet, il détient du pouvoir sur cette organisation. Cependant, il reste externe et ne peut donc pas intervenir directement. Afin de contrôler l'organisation, il prescrit des contraintes formelles tels que des objectifs tangibles opérationnels. De la sorte, c'est le directeur général qui va entreprendre les démarches pour atteindre ces objectifs et le détenteur d'influence ne fera que contrôler les résultats. Il aura alors peu de pouvoir face au détenteur d'influence externe, mais sera supérieur aux autres membres de la coalition interne, de par les informations transmises de l'externe à l'interne. Pour faciliter l'accès à l'organisation de manière officielle et régulière, il peut faire partie du conseil d'administration de l'organisation. Dans la plupart des cas, c'est le propriétaire qui détient ce pouvoir. On retrouvera donc l'instrument dans des environnements où le pouvoir externe est centré, souvent lorsqu'il existe une dépendance ou au niveau légal. En ce qui concerne la coalition interne, elle est généralement organisée sous la forme d'une structure bureaucratique, avec des procédures standardisées afin d'atteindre les objectifs. Enfin, ces derniers doivent être opérationnels pour la bonne compréhension de tous.

5.2. Le système clos

Dans le système clos, la coalition externe est passive, et c'est donc la coalition interne qui détient le pouvoir. Dans ce sens, elle cherche à contrôler la coalition externe et le pouvoir est guidé par les buts de système qui sont : la survie, la croissance et l'efficacité. Le système clos est également organisé comme une bureaucratie, mais à la différence avec l'instrument, le pouvoir n'est pas uniquement entre les mains du PDG en interne, mais il doit le partager avec la ligne hiérarchique, la technostructure et la fonction de support. Une autre différence avec l'instrument, c'est que les résultats profitent à l'organisation. Dans la plupart des cas, la structure est divisionnalisée. Celle-ci est donc un peu moins bureaucratique et engendre la naissance de quelques jeux politiques.

Finalement, un désavantage à noter : le système est complètement fermé et donc n'a pas réellement de contact avec l'environnement ce qui peut conduire à des résistances aux changements.

5.3. L'autocratie

Dans l'autocratie, le seul détenteur de pouvoir formel et informel est le PDG. La coalition externe est donc passive. On se retrouve dans cette situation lorsque le PDG marque sa coalition interne et externe par sa robustesse ou lorsqu'on se retrouve en situation de crise et où la seule solution semble être le recours à une personne, en l'occurrence, le PDG. On est donc face à une organisation dont la structure est une structure simple. Dans cette structure, il existe très peu de jeux politiques, les membres de l'organisation sont soit fidèles à l'organisation ou s'en vont. Le point essentiel à la fidélisation, est l'idéologie, qui est en parfaite adéquation avec les valeurs du PDG.

5.4. Le missionnaire

Dans la configuration de pouvoir de type missionnaire, l'idéologie détrône tout pouvoir. Elle est forte et encourage l'accomplissement d'une mission. Chacun des membres s'y identifie et a pour objectif d'améliorer, de protéger et d'étaler la mission. Les décisions sont ainsi prises dans l'intérêt de l'organisation, ce qui permet un haut taux de participation. En général, l'organisation tente de repousser un maximum la coalition externe qui pourrait tenter d'imposer sa mission. Au niveau de la distribution du pouvoir, les membres sont attachés à l'idéologie et prennent donc des décisions dans ce sens. Chacun détient alors une petite part de pouvoir. Cependant, c'est le PDG qui a de l'influence car il représente l'idéologie. Il détient alors une forme de pouvoir. Il n'existe donc pas de jeu politique, car si une personne n'adhère pas à l'idéologie, elle quitte l'entreprise. Il arrive même, dans certains cas, que des détenteurs d'influence externes passifs soient fidèles à l'organisation de manière à soutenir la mission en externe. En ce qui concerne les contrôles hiérarchiques et la supervision, ils sont absents, il en est de même pour les différents statuts.

5.5. La méritocratie

Ce type de configuration se retrouve dans une structure contenant des professionnels capables de répondre à des tâches complexes comme la bureaucratie professionnelle ou l'adhocratie, si la collaboration est requise. Il existe donc deux formes de méritocratie. La méritocratie fédérée, qui correspond à la bureaucratie professionnelle, est une configuration où les professionnels sont considérés comme invités dans une structure à laquelle ils ne se sentent

pas attachés et doivent utiliser des standards pour atteindre leurs objectifs. La méritocratie participative, elle, correspond à l'adhocratie où les membres doivent collaborer pour arriver à innover. Dans la méritocratie, ce sont, ainsi, les experts qui détiennent une bonne part du pouvoir grâce à leur savoir et savoir-faire. Même le PDG n'a pas de poids face à eux, mais il détient cependant un pouvoir informel pour la résolution des conflits et son lien avec la coalition externe. Le pouvoir est largement réparti, cependant, cette répartition n'est pas clairement définie. De plus, elle change en fonction des besoins de l'organisation. Ceci a pour conséquence, la naissance de nombreux jeux politiques entre les experts mais également entre les experts et les autres membres de l'organisation. De plus, les objectifs ne sont pas opérationnels, ce qui engendre l'arrivée des objectifs personnels. La coalition externe est passive, cependant, les détenteurs d'influences externes telles que les associations professionnelles peuvent détenir une part du pouvoir. En effet, elles imposent des normes professionnelles à toutes organisations reprenant des professionnels. Ces derniers sont donc attachés à l'idéologie de ces associations professionnelles et non à celle de l'organisation. C'est de cette manière qu'elles détiennent un certain pouvoir sur l'organisation. Si la coalition externe a une trop grande influence sur l'organisation, la méritocratie se transforme en arène politique.

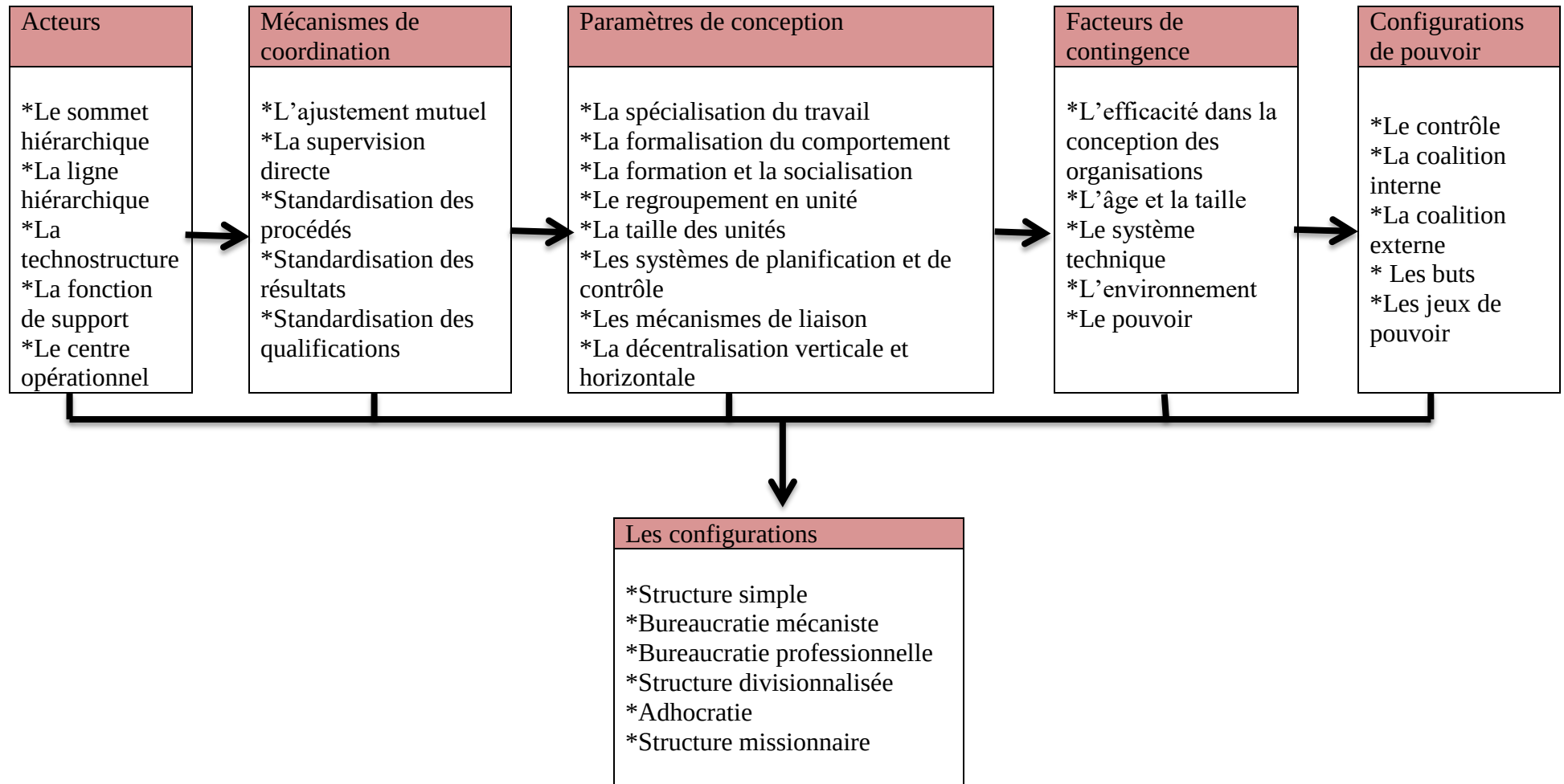
5.6. L'arène politique

L'arène politique est caractérisée par sa dépendance à la coalition externe qui est divisée. De plus, nombreuses sont les campagnes des groupes de pression. Le conseil d'administration semble être leur meilleur moyen pour contrôler l'organisation. En interne, il est difficile de déterminer où se situe le pouvoir, c'est pour cela que l'organisation est prise dans un jeu de pouvoir informel qui est la politique. On n'en fait plus vraiment la distinction entre la coalition interne et externe étant donné que l'on se trouve dans un mouvement politique continu. Les deux coalitions communiquent directement et n'ont pas besoin de passer par le PDG, par exemple. Chaque détenteur d'influence à ses propres buts, ces derniers étant pris comme ce qui précède la décision (ex : satisfaction du client). Ceux-ci sont très nombreux. Ils sont pris en compte en fonction de leur importance. Après cela, vient la satisfaction des contraintes, qui sont des normes sociales imposées par la coalition externe, et elles sont encore plus nombreuses. Dans ce cas, l'organisation devra faire des choix et ne pourra suivre un but précis. La situation devient alors incontrôlable. Il existe quatre formes d'arène politique dont la forme complète que nous avons décrite ci-dessus. Ensuite, la confrontation, est une forme d'arène politique où les conflits sont très intenses mais peu nombreux et se

terminent assez rapidement. L'alliance bancaire se développe là où les conflits sont peu nombreux et peu importants mais durables. Enfin, l'organisation politisée, apparaît lorsque les conflits sont contrôlables mais contagieux et durables.

Pour conclure ce chapitre, nous avons observé six configurations organisationnelles et six configurations de pouvoir qui sont la conséquence d'un certain nombre de liens entre une série de critères : les paramètres de conception, les facteurs de contingence et les mécanismes de coordination. A la page suivante, vous retrouverez notre cadre d'analyse synthétisé en un schéma qui nous suivra et nous permettra de continuer notre analyse tout au long de ce mémoire. (tableau 1) La question qui se posait au départ était de déceler si l'entreprise libérée n'était pas finalement une des configurations déjà existante ou un hybride de la théorie de Mintzberg. Maintenant que nous avons introduit celle-ci, nous allons passer à l'analyse de l'entreprise libérée dans les chapitres suivants.

Tableau 1 : Schéma d'analyse inspiré du modèle de Mintzberg.



Sources : Mintzberg, H. (Ed.). (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les éditions d'organisation. (Original work published 1982) Mintzberg, H. (Ed.). (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Editions Eyrolles. (Original work published 1986).

Chapitre 2 : L'entreprise libérée à travers Mintzberg

Suite au développement de la théorie de Mintzberg, nous allons rentrer dans le vif du sujet. Nous répondrons, grâce à nos deux chapitres suivants, à notre problématique de départ à l'aide de cette théorie. Dans les chapitres deux et trois, seront développés les différents critères de l'entreprise libérée. Ils seront revus et confrontés à la théorie de Mintzberg dans le but de déceler les points communs et divergents. Dans le premier chapitre, nous examinerons les différents exemples disponibles dans la littérature afin de faire une première analyse de l'entreprise libérée. Dans le deuxième, nous effectuerons une étude de cas d'une entreprise dite libérée en l'occurrence Davidson Belgium située à Hoeilaart. Enfin, nous confronterons à la fois l'entreprise libérée aux configurations de Mintzberg, ainsi que les informations du terrain avec celles de la littérature.

1. Introduction aux principes de l'entreprise libérée

En introduction de ce point, démarrons avec une des pensées de Laloux. Celui-ci compare l'évolution de l'humanité avec l'évolution par pallier des formes d'organisation. Nous serions nombreux à avoir atteint le stade évolutif de la conscience, aujourd'hui. C'est-à-dire que les individus contrôlèrent leur égo avec pour conséquence l'apparition de nouvelles méthodes de gestion et d'agencement de l'organisation. (Laloux, 2015) D'après Callahan et al. (2001), dans les entreprises où l'égo prend moins de place et à moins d'influence, les relations avec l'autorité sont modifiées. L'organisation peut alors être simplifiée. (Callahan, Rogé, Cardenal, Cayrou & Sztulman, 2001)

Ensuite, Blanchard et Johnson (2015), mettent en évidence, dans leur best-seller du management, que notre monde a changé. D'après eux, les organisations hiérarchisées qui étaient autrefois incontournables, se transforment en un leadership basé sur les relations. Les travailleurs ont pour but, aujourd'hui, de se réaliser professionnellement et personnellement. Pour ce faire, d'après Blanchard & Johnson, ils ont besoin d'être engagés dans une organisation et sentir qu'ils y ont apporté leur contribution. Les auteurs se sont rendu compte de l'importance du personnel dans une entreprise et du rôle primordial qu'ils ont au sein de l'organisation. C'est pourquoi, il faut agir. (Blanchard & Johnson, 2015)

1.1. Une remise en cause de l'organisation bureaucratique

La théorie de Mintzberg permet de classer les organisations et ainsi de pouvoir les analyser. Elle permet également d'en voir les aspects les plus obscurs et ainsi comprendre l'évolution organisationnelle. En effet, Mintzberg s'était déjà rendu compte, à l'époque de son livre « *Structure et Dynamique des organisations* », des effets négatifs de la bureaucratie mécaniste sur les ouvriers. (Mintzberg, 1982)

D'après Crozier, la réglementation a pour conséquences, l'apparition de tensions, une communication et une coordination difficiles. Ensuite, les décisions sont toutes prises par la haute hiérarchie ce qui signifie la séparation du corps de décision et du corps du savoir. Dans ce sens, les nombreux problèmes non planifiés peuvent rapidement déborder le dirigeant. (Crozier, 1962, cité par Mintzberg, 1982) Worthy rajoute qu'il existe de nombreuses barrières qui empêchent la communication informelle. (Worthy, 1959, cité par Mintzberg, 1982) Le dirigeant se retrouve alors avec une information partielle et parfois tardive eu égard aux événements et doit prendre une décision. (Crozier, 1962, cité par Mintzberg, 1982) Enfin, d'après Worthy, Taylor considérait les individus comme des « moyens ». Ce qui engendre la disparition du sens du travail et donc l'arrivée de toutes formes de résistance comme les grèves, l'absentéisme, etc. (Worthy, 1959, cité par Mintzberg, 1982) Toutes ces répercussions nous amènent aux pensées de Getz et M. Carney. Selon eux, certains dirigeants furent tellement déçus de l'entreprise du « comment », qu'ils ont fini par chercher à changer la théorie de l'organisation avec des méthodes nouvelles. (Getz & M. Carney, 2013)

C'est le cas, par exemple, pour le dirigeant de l'entreprise de Buurtzorg. Il fut tellement dévasté par l'organisation bureaucratique des prestataires de soins qu'il décida de créer sa propre entreprise mettant en place des équipes autonomes d'infirmières. C'est également le cas pour Sun Hydraulics, une société produisant des valves et des rampes de distribution hydraulique. D'autres dirigeants ont transformé radicalement leur organisation. Jean-François Zobrist, chez FAVI, une entreprise de fonderie, a mis en place toute une série de changements dans l'optique de libérer l'entreprise autrefois bureaucratique. (Laloux, 2015)

Une autre raison à ces changements est l'évolution des besoins et de l'éducation. Les travailleurs ressentent la nécessité de se réaliser personnellement et ne recherchent plus forcément la sécurité, les services sociaux s'en chargent déjà. C'est pour cela que la résistance à la bureaucratie se fait ressentir. (Mintzberg, 1982) D'après Peters, ce type de structure serait dépassé. Selon lui, la bureaucratie convenait autrefois, lorsque le marché était relativement

stable et que les changements étaient prévisibles ou en tout cas mettaient du temps à se développer. Cependant, aujourd'hui dans une société informée et informatisée, toujours à la recherche de l'innovation, avec des produits au court cycle de vie, la bureaucratie ne convient plus. (Peters, 1993) En outre, la communication a également évolué très rapidement, les interactions avec les gens sont donc différentes. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016) Christophe Collignon rajoute que les générations X et Y n'ont plus envie de travailler dans des entreprises comme celles de leurs parents. (L'entreprise libérée, 2015) Elles ont un besoin de connaître le sens de leur travail, le sens de ce qu'elles font. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016)

Enfin, chez Biose, c'est l'évolution du marché et la dimension stratégique qui ont entraîné ce changement. (Retour d'expérience de Desjonquères, 2016) En effet, d'après Peters (1993), le changement de structure vient souvent d'une décision stratégique avec pour but la survie sur le marché. Selon lui, il faut « désorganiser » ces entreprises qui vont mal. C'est le cas, par exemple : pour Ingersoll-Rand, une société de ponceuses cyclones; Thompson Publishing, une entreprise de publication ; IBM ou encore la société Titeflex, une entreprise du secteur de l'aéronautique. Ces quatre entreprises se sont divisées dans le but d'être plus productives et de croître sur le marché. (Peters, 1993) Chez Chrono Flex aussi, le changement de structure est dû à une perte de croissance. Le directeur ne voulant pas réduire les prix, les coûts ou licencier du personnel, a libéré sa structure. (Deval, 2014)

1.2. Définition de l'entreprise libérée

Pour définir l'entreprise libérée, nous allons reprendre les idées de Stanislas Desjonquères, le CEO de Biose. Pour commencer, d'après lui, l'entreprise libérée n'est pas une société où les règles n'existent pas. Ensuite, toujours selon lui, il n'existe pas un modèle identique à toutes entreprises qui voudraient se libérer. (Retour d'expérience de Desjonquères, 2016) Jean François Zobrist est d'accord à ce sujet. D'après lui, « [...] *En management, il n'y a même pas de modèle. Il n'y a que des témoignages...* ». (Conférence avec Zobrist, 2015, 9 :53) Les managers auraient tous emprunté un chemin différent pour atteindre la libération de leur entreprise. (Conférence avec Zobrist, 2015) D'après ces auteurs, il est donc impossible de définir ce qu'est une entreprise libérée. (Conférence avec Zobrist, 2015, Getz & M. Carney, 2013 ; Retour d'expérience de Desjonquères, 2016). Nous allons tout de même à travers ce mémoire, tenter de découvrir les éléments qui reviendraient dans chacune d'entre-elles.

D'après Desjonquères, l'entreprise libérée serait « [...] *un état d'esprit et un style de leadership* » (Retour d'expérience de Desjonquères, 2016 5 :14). Le but étant d'optimiser la motivation des travailleurs. Selon lui, le manager ne doit pas essayer de motiver son personnel avec des mots mais avec des actes et des actions. (Retour d'expérience de Desjonquères, 2016) Nardon est d'accord à ce sujet. D'après lui, il est infaisable de motiver directement une personne. Cependant, le contexte et l'atmosphère de travail peuvent augmenter la motivation. (Nardon, 2015) Bob Davids rajoute que le leader doit donc mettre en place un environnement où ses employés vont être capables de se motiver eux-mêmes. (Réinventer le leadership, 2015) Le Lan met en avant les facteurs pouvant générer cette motivation : l'autonomie, la maîtrise grâce aux compétences, les outils mis à disposition et le sens du travail accompli. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016) Chez Renault, par exemple, dans le but de donner du sens au travail, les collaborateurs visitent le client afin de comprendre l'utilité de leurs produits. (Racapé, 2014)

Ensuite, cette forme d'organisation prône la liberté, ce qui génère la prise de responsabilités. (Retour d'expérience de Desjonquères, 2016) En effet, Nardon nous dit que c'est la responsabilisation des employés qui entraîne la performance. La responsabilisation est la conséquence de : l'« *effacement des niveaux hiérarchiques* », de la « *suppression des signes de pouvoir* » et de la « *réinvention du rôle du manager* ». (Nardon, 2015) Celle-ci est traduite par ce que Frignet (2015), Getz, M. Carney (2013) et bien d'autres, nomment la ligne de flottaison. Elle permet un équilibre. Son rôle est la prise de conscience de la communauté qui nous entoure et de réfléchir aux risques encourus, qui pourraient affecter nos collègues, avant d'agir. (Une alternative de management, 2015 ; Mash Up Nantes #6, 2016 ; Getz & M. Carney, 2013 ; L'entreprise libérée, 2015) D'après Desjonquères, l'entreprise a besoin d'une rencontre entre ses besoins, les qualités et l'intérêt de ses employés. (Retour d'expérience de Desjonquères, 2016) Pour illustrer cela reprenons les mots d'un opérateur de Poult : « *Mes collègues, c'était mes collègues, c'était pas mes clients. Maintenant, je sais que c'est mes clients. Si je ne fais pas bien, je sais que je vais faire du mal à des gens derrière.* » (Meissonnier, 2015, 7 :11) Enfin, Collignon ajoute que lors de la prise de décision, il est également important de prendre en considération les clients. (L'entreprise libérée, 2015)

1.3. Les acteurs de l'organisation

Nous avons vu au premier chapitre les différents acteurs de la structure ainsi que les différents moyens de coordination mis en place. Qu'en est-il pour l'entreprise libérée ?

Tout d'abord, Peters (1993) met en évidence que la désorganisation entraîne la suppression de nombreux niveaux hiérarchiques dans le but de supprimer les « barrières fonctionnelles » et faciliter la rapidité de prise de décisions. Ce sont les collaborateurs qui travaillent sur le terrain qui sont à même de prendre les décisions sans consulter les membres d'une hiérarchie. (Peters, 1993) En effet, chez Chrono Flex, par exemple, les techniciens prennent les décisions qui les concernent et sont capables de faire les contrôles sur les machines qu'ils utilisent. La seule limitation concerne le budget. (Deval, 2014) Chez Biose aussi, la hiérarchie n'a pas sa place. Les travailleurs n'ont pas besoin que des dirigeants leurs disent ce qu'ils doivent faire. Ils travaillent en réseau et les relations de pouvoir sont transformées en relations d'autorité. (Desjonquière, 2016) Getz, M. Carney et Laloux et tous les auteurs qui ont été lus dans le cadre de ce mémoire, confirment que l'entreprise libérée est caractérisée par la suppression de niveaux hiérarchiques. (Laloux, 2015 ; Getz & M.Carney, 2013 ; Peters, 1993 ; Desjonquière, 2016 ; L'entreprise libérée, 2015 ; Meissonnier, 2015)

Laloux, ajoute la suppression, en partie, des fonctions de support tels que le recrutement, les plannings, l'informatique, etc. Elles sont, pour la plupart, réintégrées dans les équipes. (Laloux, 2015) Getz et M. Carney également, marquent l'importance de supprimer ces fonctions annexes. (Getz & M.Carney, 2013) Les fonctions de supports qui restent sont au service des opérationnels et non l'inverse, dans le but de répondre au mieux aux besoins du client. (L'entreprise libérée, 2015) La structure est relativement plate, une part de la hiérarchie a disparu ainsi que la technostructure et les services de support. La partie la plus développée serait donc le centre opérationnel avec un centre administratif à son service et comme support. Cette structure semble donc être inversée comme pour la bureaucratie professionnelle. (Mintzberg, 1982)

1.4. Les mécanismes de coordination

Au niveau de la coordination, d'après Laloux (2015), à l'opposé des entreprises traditionnelles, la communication est transparente. Chaque membre de l'entreprise a de l'importance, et il est donc primordial que l'ensemble du personnel ait accès à toute l'information. (Laloux, 2015, Meissonnier, 2015) Peters (1993) dit encore que la communication informelle est préférée à la communication formelle au vu de la rapidité de diffusion de l'information grâce à ce système. (Peters, 1993) On pourrait alors penser à un moyen de coordination par ajustement mutuel comme pour l'adhocratie de Mintzberg. (Mintzberg, 1982) De plus, nous l'avons vu au point précédent, la hiérarchie est absente. Nous pouvons donc supprimer la supervision directe de nos options. (Mintzberg, 1982)

Ensuite, nous l'avons vu ultérieurement, la structure est divisée en équipes autonomes. (Une alternative de management, 2015) D'après Laloux, les équipes s'auto-organisent et n'ont que très peu de règles et normes à respecter, à l'exception de celles qu'ils se sont fixées eux-mêmes, c'est ce qu'on appelle l'autogouvernance. En effet, une organisation ne peut fonctionner sans procédure claire et précise, mode de fonctionnement, etc. Ce qui fait la différence, c'est que cette structure et ces procédures ne sont pas présentes dans une optique de pouvoir mais elles partent du besoin. (Laloux, 2015) D'après Ghoshal et Bartlett, cette autonomie aurait pour conséquence la prise d'initiatives et l'amélioration de leur performance. (Ghoshal et Bartlett (1997), cités par Dirlewanger, 2000) D'après Mintzberg, nous pouvons penser qu'il y a une absence de standards de comportement étant donné que les travailleurs organisent leurs tâches eux-mêmes. Cependant, il y a des standards de procédure non hiérarchiques. (Mintzberg, 1982)

Enfin, la création d'une culture forte à son importance dans l'entreprise libérée. (Réinventer le leadership, 2015). Elle permet aux membres de l'entreprise de s'identifier à un groupe. Les personnes sont alors prêtes à accepter les normes et les valeurs de celui-ci. (Lemaître, 1984) De plus, dans les équipes autonomes, les travailleurs ont une passion en commun qui les unit. De cette façon, ils adhèrent au groupe, respectent l'autorité naturellement et leurs relations sont basées sur la confiance. (Cohendet & Diani, 2003) Il existe alors une standardisation des normes et croyances. Ce qui correspond à la structure missionnaire de Mintzberg. (Mintzberg, 1982) Pour les deux autres formes de coordination, la standardisation des résultats est quelque chose sur laquelle nous n'avons pas trouvé d'information, nous avons alors supposé qu'il n'y en avait pas. Pour les standards de qualification, nous en parlerons davantage dans le point sur les formations. Cependant, nous pouvons déjà dire qu'ils semblent être très peu présents. (Laloux, 2015 ; L'entreprise libérée par Le Lan, 2016 ; Peters, 1993)

2. Les paramètres de conception

Dans ce point nous analyserons les différents paramètres de conception de l'entreprise libérée eu égard à la théorie de Mintzberg.

2.1. Spécialisation du travail

Les équipes d'infirmiers à Buurtzorg s'occupent des soins, définissent le nombre de patients maximum, fixent leurs rendez-vous, cherchent leurs formations, etc. Le poste est alors large,

ce qui veut dire que les infirmiers sont polyvalents dans leurs tâches. (Laloux, 2015) Le Lan confirme également cela. D'après lui, il n'existe pas de description de poste précise étant donné que les travailleurs, s'ils le souhaitent, sont amenés à changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise et de leurs motivations. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016) Chez FAVI, si nous reprenons le rôle des leaders, ils sont assez polyvalents également. Ils s'occupent de l'organisation de la production, des augmentations, des entretiens de fin d'année, des congés, définissent les besoins en investissements, etc. Il en va de même pour les opérateurs. Ce sont eux qui règlent leur machine avant de l'utiliser. (Getz & M.Carney, 2013 ; Laloux, 2015 ; Racapé, 2014) Même chez Poult – biscuiterie de Montauban - une entreprise produisant à la chaîne des biscuits, les collaborateurs sont polyvalents, ils s'occupent des plannings de la semaine, de l'organisation des congés, des décisions, etc. (Meissonnier, 2015)

Si nous reprenons les explications de Mintzberg, nous pouvons définir ce type de structure comme ayant une spécialisation horizontale faible. Nous pourrions nous demander alors si une structure est tout à fait autonome, n'aurait-elle pas besoin de personnels suffisamment spécialisés dans un domaine pour pouvoir réaliser son travail et prendre les bonnes décisions comme c'est le cas pour les sociétés organisées sous la forme de bureaucratie professionnelle ? (Mintzberg, 1982)

De plus, si nous reprenons l'exemple de Buurtzorg, les infirmières s'occupent du patient du début à la fin sans l'intermédiaire d'autres équipes. (Laloux, 2015) Il en va de même pour les ouvriers de FAVI. (Getz & M.Carney, 2013 ; Laloux, 2015) Ce qui veut dire que la spécialisation verticale est également faible. Les travailleurs en équipe s'occuperaient finalement de tout le processus. D'après Zobrist, il est important que les ouvriers sachent pour qui ils travaillent, en les unissant par équipe et par client. (Conférence avec Zobrist, 2015) Ces critères font penser à la structure simple ou à la structure du missionnaire de Mintzberg. (Mintzberg, 1982)

2.2. Formalisation du comportement, la socialisation et la formation

Tout d'abord, en ce qui concerne la formalisation des comportements, d'après les différents auteurs lus dans le cadre de ce mémoire, il n'y en a pas ou très peu. Les travailleurs sont libres de travailler comme ils le souhaitent. (Desjonquière, 2016 ; Getz & M. Carney, 2013 ; Laloux, 2015 ; L'entreprise libérée par Le Lan, 2016) Il existe tout de même, selon Laloux, des valeurs qui sont précises et qui permettent de définir les comportements qui sont inacceptables, et ce dans le but de créer un environnement sécurisé. (Laloux, 2015) D'après

Le Lan, tout est explicité dans des chartes ou des cultures book, que ce soit au niveau des comportements valorisés ou à éviter dans le but de guider les collaborateurs. Dès la sélection, les recruteurs tentent de considérer si le candidat a les mêmes valeurs que celles de l'entreprise. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016) Nous pourrions dire que c'est l'idéologie et les valeurs qui sont formalisées et que les comportements vont dans la même direction.

Au niveau de la socialisation, d'après Getz et M. Carney, l'adhésion aux valeurs ne se fait pas du jour au lendemain ou lors d'une formation. D'après eux, lorsque l'employé a compris qu'il est libre de prendre des décisions, il les prendra en réfléchissant de lui-même à la vision de l'entreprise. Le rôle du leader est de guider ses collaborateurs en étant transparent. (Getz, M.Carney, 2013) Toutefois, Le Lan nous informe que certaines entreprises proposent des formations lors de l'intégration concernant la communication non agressive. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016)

Nous avons vu que les valeurs étaient importantes dans les structures libérées. Prenons l'exemple de Gore en guise d'illustration. Afin d'engager les travailleurs dans son entreprise, il ne fit pas de formation, il modifia simplement le terme « emploi » en « engagement ». D'après lui, la manière dont on définit notre métier a des influences sur nous. L'engagement, à l'opposé de l'emploi, n'est pas une obligation. L'engagement est naturellement et librement ressenti. (Getz & M. Carney, 2013) Lorsqu'un employé est engagé, il essaye d'utiliser ses atouts de la meilleure manière possible pour contribuer au mieux à l'entreprise. (Une alternative de management, 2015)

Si les travailleurs n'adhèrent pas à la vision de l'entreprise, ils quittent leur poste en général. Il est extrêmement rare de devoir licencier quelqu'un. Dans le pire des cas, la pression sociale du groupe le fera partir. (Mash Up Nantes #6, 2016 ; Desjonquière, 2016) Ce fût le cas, par exemple, chez Poulton, les anciens chefs ayant perdu leur pouvoir sont partis lors de la libération de l'entreprise. (Meissonnier, 2015) Le Lan ajoute que le licenciement n'est utilisé que lorsqu'on est arrivé à la dernière étape de résolution de conflit. C'est-à-dire lorsque les deux personnes ont discuté ensemble, qu'un médiateur est intervenu et que la direction est intervenue également. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016)

Au niveau des formations, en ce qui concerne les techniques de l'entreprise, chez EDS ou McKinsey, par exemple, on « *apprend sur le tas* ». (Peters, 1993) En outre, dans l'optique de libération, les entreprises ont tendance à laisser libre champ à leurs employés en matière de formation, à condition que ces formations aient un intérêt pour l'entreprise et que les

intéressés aient sollicité les avis des collègues. (Laloux, 2015 ; L'entreprise libérée par Le Lan, 2016)

Il existe deux types de formations utilisées d'après Laloux : les formations aidant à la création d'une culture partagée et celles pour le développement personnel. Les premières peuvent se faire sous forme de retraites d'entreprise, par la distribution de fiches reprenant les valeurs de l'entreprise, etc. Pour les secondes, dans la plupart des cas que Laloux a étudiés, les entreprises ne font plus appel, ou en tout cas le moins possible, à des entreprises externes formatrices. Elles deviennent elles-mêmes des centres de formation où les employés compétents peuvent enseigner à leurs collègues les connaissances techniques. (Laloux, 2015)

2.3. Le regroupement en unité, la taille et les mécanismes de liaison

Au niveau du regroupement et de la taille des unités, reprenons quelques exemples. Chez EDS, les équipes sont regroupées par projet pour une durée limitée. La taille varie tout au long du projet avec pour moyenne entre 8 et 12 collaborateurs. (Peters, 1993) Chez Sun Hydraulique également, les équipes se font et se défont en fonction des projets. Chez Buurtzorg, les équipes sont assez petites, elles comptent entre 10 et 12 personnes. Elles sont regroupées par patients et géographiquement. (Laloux, 2015) Chez Chrono Flex, aussi, les unités sont regroupées par région géographique. (Deval, 2014) Chez FAVI, le personnel est divisé en « *mini-usines* » comptant 15 à 50 personnes. Pour Zobrist, il était important que les ouvriers sachent pour qui ils travaillent. C'est pour cela que le regroupement se fait principalement par client. (Conférence avec Zobrist, 2015)

On peut alors considérer, grâce à ces exemples que la taille des unités est assez petite. (Delval, 2014 ; Laloux, 2015 ; Peters, 1993 ; Conférence avec Zobrist, 2015) En effet, d'après les recherches de Nardon, il existe quatre repères et « favoriser de petites entités autonomes » est l'un d'entre eux. (Nardon, 2015) En ce qui concerne le regroupement, nous pourrions mettre en avant deux éléments, à savoir le regroupement par client et le regroupement géographique. (Delval, 2014 ; Laloux, 2015 ; Peters, 1993 ; Conférence avec Zobrist, 2015) Ensuite, nous avons repéré précédemment que l'entreprise libérée avait recours à l'ajustement mutuel. D'après Mintzberg, lorsque nous utilisons ce système de coordination et qu'il existe peu de standardisation, les unités sont de petite taille. Ce qui est le cas dans les exemples que nous avons repris. Cependant pour avoir de l'autonomie et une réalisation personnelle, Mintzberg prône pour de plus grandes unités. On peut alors percevoir une contradiction par rapport à la théorie scientifique. (Mintzberg, 1982) Effectivement, nous avons vu précédemment dans

plusieurs exemples que ces équipes étaient organisées de manière à être autonomes (Laloux, 2015 ; Une alternative de management, 2015 ; Getz et M. Carnet, 2013 ; Nardon, 2015 ; ...) et nous avons vu également qu'on encourageait le développement personnel des employés dans ce genre de structure. (Laloux, 2015)

Au niveau des mécanismes de liaison, chez FAVI, afin de parvenir à coordonner la charge de travail des différentes mini-usines, une équipe, composée d'un délégué de chacune d'entre-elles, se réunit pour discuter des problèmes éventuels. Chez Buurtzorg, en cas de problème, un facilitateur externe est convoqué. Il est présent dans l'optique de rétablir l'ordre. (Laloux, 2015) Ensuite, dans un mode informatisé, la coordination se faisant par l'échange d'informations, les outils informatiques sont très précieux. Le Web 2.0 favorise l'interaction et permet alors la construction d'un réseau de partage du savoir. Se construit alors une plateforme d'échanges entre les membres de l'entreprise. Ce système fait apparaître différentes valeurs tels que le travail collaboratif, l'innovation, ou l'absence de hiérarchie, ce qui en fait correspond aux caractéristiques de l'entreprise libérée. (Quoniam & Lucien, 2009). Chez Buurtzorg par exemple, il devient primordial d'utiliser des outils afin de faciliter la coordination étant donné que la structure compte 7000 salariés. Le réseau permet alors d'avoir accès facilement aux différents contacts et d'avoir des réponses aux questions. (Laloux, 2015) Les mécanismes de liaison ont alors leur importance dans ce type de structure comme c'est le cas dans l'adhocratie de Mintzberg. (Mintzberg, 1982)

2.4. Les systèmes de planification et de contrôle

Tout d'abord, reprenons un extrait en illustration :

[...] FAVI est convaincu que nous devrions penser comme les paysans : penser à vingt ans, agir à un jour. Il faut regarder loin avant de décider de ce que l'on va planter ou semer. Mais il est absurde de planifier la date de la moisson au début de l'année. [...] Un paysan qui s'accrocherait à son plan au lieu de voir la réalité des choses et de s'y adapter ne tarderait pas à mourir de faim. (Laloux, 2015 p.299)

Dans l'entreprise libérée, le but n'est pas de prévoir l'avenir et de le contrôler, au contraire, la structure prône l'entraide des travailleurs à discerner et interpréter ce qu'ils veulent devenir. (Laloux, 2015) Nous l'avons vu au début de ce chapitre, dans un monde changeant, on ne peut planifier, d'après Peters. Il encourage, d'ailleurs, les entreprises à abandonner les planifications à long terme et d'agir. (Peters, 1993) Le Lan est dans cette optique-là également. D'après lui, il n'y a pas de planification, les travailleurs doivent être capables de réagir au changement. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016)

Chez Gore non plus la planification n'est pas de mise, l'innovation y est plus grande et la motivation aussi. Prenons l'exemple du développement de la corde de guitare, leader du marché. C'est Dave Myers, un des associés de Gore, qui est parvenu à cette innovation suite à des expériences personnelles et non formelles. Au final, un produit innovant a été créé grâce à l'autonomie et la non planification. (Getz & M.Carney, 2013) Chez Sun Hydraulics, un autre exemple, le processus de décision est simplifié. Toutes formes de formalités ont été supprimées, on ne fixe plus de budget ou d'échéance car cela est considéré comme une perte de temps. (Laloux, 2015) Zobrist également a supprimé les objectifs et les évaluations. Il ne reste d'ailleurs plus qu'un seul objectif : « *Toujours plus et mieux pour moins cher pour mon client interne et externe à l'encours* ». (Conférence avec Zobrist, 2015, 31 :34) On pousse donc les ouvriers à gérer l'ensemble, la qualité, le budget, etc. (Conférence avec Zobrist, 2015)

Cependant, d'après Blanchard et Johnson, des objectifs sont tout de même fixés. Ce sont les travailleurs qui se les fixent eux-mêmes et en discutent avec leur leader qui les aidera à y arriver en les guidant jusqu'à ce qu'ils soient autonomes. (Blanchard & Johnson, 2015) D'après Laloux, ces objectifs sont là uniquement dans un but de stimulation et afin de guider le travailleur. (Laloux, 2015) En outre, d'après Le Lan, les objectifs de performance sont absents. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016) Effectivement, les objectifs ne concernent que les responsabilités principales sauf en cas de problèmes exceptionnels. Ceux-ci sont mis en place pour que les travailleurs vérifient eux-mêmes la résolution de leur objectif et donc s'autocontrôlent. (Blanchard & Johnson, 2015) En effet, dans ce genre d'organisation, où les groupes sont autonomes, trois principes indispensables y sont sous-jacents : les équipes doivent s'auto-diriger, s'auto-organiser et s'autocontrôler. (Bismuth, 2015) Le rôle du leader ici est donc de féliciter quand les objectifs sont atteints et de recadrer lorsque des erreurs sont commises. Ces deux actions se font en continu et dans un but d'apprentissage. (Blanchard & Johnson, 2015)

En outre, d'après de nombreux auteurs, l'entreprise libérée est caractérisée par la suppression des mécanismes de contrôle et doit son succès au partage d'une culture libérée. (Bismuth, 2015 ; Getz & M. Carnet, 2013 ; Réinventer le leadership, 2015 ; Laloux, 2015 ; Peters, 1993) D'après Laloux, utiliser la confiance plutôt que la peur engendre des bienfaits inattendus pour l'entreprise. (Laloux, 2015) La suppression des contrôles et la liberté ont donc engendré un nouvel état d'esprit où la prise d'initiative devient une normalité. (Allali, 2003) Au lieu de contrôler, « *Un bon leader doit savoir tirer les leçons d'un échec et, le moment venu,*

apprendre à son équipe à rebondir, sans se démoraliser. » (Deschamps, 2003, p.27) Nous pouvons remarquer que dans les entreprises libérées les contrôles sont absents. Cependant, un des conseils que l'on peut retrouver dans le livre « *Le nouveau Manager Minute* » est de donner du feedback. Cet élément aidera les ouvriers à être plus performants dans leur travail. (Blanchard & Johnson, 2015) Il existe également des évaluations continues, effectuées par les collègues, qui permettent en permanence de savoir personnellement si l'on effectue correctement son travail. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016) D'après Mintzberg, les organisations avec peu de contrôles et planifications sont simplement organisées comme la structure simple ou la bureaucratie professionnelle. (Mintzberg, 1982)

2.5. La décentralisation verticale et horizontale

D'après Desjonquière, les relations de pouvoir sont transformées en relations d'autorité qui prennent de différentes formes : l'expertise, la coopération, le respect des règles que l'on s'est fixées et l'autorité que l'on a sur nous-mêmes. Les collaborateurs sont considérés comme étant liés les uns aux autres dans un cercle de collaboration. (Desjonquière, 2016) Peters, lui, décrit les différents niveaux hiérarchiques comme étant transformés en niveau de responsabilités. (Peters, 1993) Laloux dit encore que les entreprises libérées sont des entreprises autogouvernées. Dans ces entreprises : « *Le pouvoir est réparti. Les décisions se prennent là où elles émergent. Les innovations peuvent surgir de toute part.* » (Laloux, 2015 p.197)

Nous sommes alors dans une organisation déstructurée, étant donné qu'elle change au fur et à mesure des besoins ressentis. La prise de décision se fait par « *sollicitation d'avis* ». Cela signifie que toute personne a le droit de prendre une décision, sur les problèmes repérés et pour lesquels elle est compétente, une fois la sollicitation effectuée. (Laloux, 2015) Le Lan, est d'accord, les décisions peuvent être prises par n'importe qui. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016) Dans ce cas, d'après Peters, l'enjeu doit être compris et pris dans son ensemble. (Peters, 1993) Le directeur général et les cadres supérieurs sont alors sollicités par leurs collaborateurs et ont directement accès à l'information sans devoir passer par des intermédiaires comme dans les structures hiérarchisées. Cependant, en situation de crises, il arrive que le pouvoir soit centralisé pour une courte durée. Chez AES, par exemple, ce fut le cas, cependant, le dirigeant a réussi à rester transparent dans sa manière d'agir. (Laloux, 2015) Chez Poulit, ou chez Chronoflex, cela fonctionne autrement, des petits groupes de décision sont formés de représentants de l'entreprise, qu'ils soient ingénieur, cadre ou opérateur, ils

prennent ensemble les décisions qu'elles soient opérationnelles ou stratégiques. (Meissonnier, 2015)

On est face à une décentralisation sélective car les décisions sont prises à des endroits différents dans la structure en fonction du problème rencontré. Ces décisions, sont pour la plupart, opérationnelles et la coordination se fait par ajustement mutuel. Ce type de structure fait penser à l'adhocratie. On pourrait également penser à la structure divisionnalisée où chaque unité fonctionnerait comme l'adhocratie. Cependant, avec une structure changeante, il n'est probablement pas adéquat de parler d'une structure divisionnalisée. (Mintzberg, 1982)

3. Les facteurs de contingence

Ici, nous mettrons en exergue l'influence des différents facteurs de contingence sur les entreprises libérées à travers la théorie de Mintzberg.

3.1. L'âge et la taille

Tout d'abord, en ce qui concerne la taille de l'entreprise, nous pouvons remarquer que celle-ci peut varier d'une entreprise à l'autre. Chez Biose, par exemple, on y compte 90 salariés. (Retour d'expérience de Desjonquères, 2016) Dans son ouvrage, Laloux nous présente plusieurs entreprises s'étant libérées en passant de AES, dans le secteur de l'énergie, spécialisé en métallurgie, qui compte 40 000 collaborateurs, à FAVI, avec 500 collaborateurs ou encore Sounds True, une entreprise de média, avec 90 salariés. (Laloux, 2015) Chez ABB par contre, la structure est bien plus grande. Elle compte 215 000 salariés, qui sont répartis en 1300 sociétés et sont en général 200 par société et environ 50 par centre de profits. Et à l'autre extrême, nous avons Goldmann Produktion qui ne compte que 11 salariés mais fait appel à la sous-traitance. (Peters, 1993) Chez IMA technologie, une société de conseils, les salariés sont au nombre de 400. (L'entreprise libérée, 2015) Chez Chrono Flex, ils étaient 210 salariés au moment de la libération de l'entreprise. (Deval, 2014)

Nous pouvons donc avoir de petites et de très grandes structures. Or, Mintzberg met en avant le fait que plus l'organisation grandira, au plus ses tâches seront spécialisées et standardisées avec une administration plutôt développée. (Mintzberg, 1982) Cependant, nous avons vu plus avant, que la spécialisation verticale et horizontale était faible, et que le haut de la hiérarchie n'était pas ou peu développé. (Getz & M.Carney, 2013 ; Laloux, 2015 ; L'entreprise libérée par Le Lan, 2016 ; Racapé, 2014) Dans les entreprises libérées, nous avons vu qu'il était

important que tout le monde se connaisse pour une bonne organisation. (Lorin, 2013) C'est pourquoi les unités de petites tailles sont préférées dans ce type de structure. Pour ce faire, dans la plupart des exemples d'entreprises libérées, la structure est divisée en unités autonomes de petites tailles. Dans ce cas, peu importe la taille globale de la structure. Ce qui compte, c'est celle des entités, étant donné que celles-ci se suffisent à elles-mêmes. La division permet alors de garder une structure organique. (Peters, 1993 ; Laloux, 2015 ; Nardon, 2015)

Ensuite, au niveau de l'âge de la structure, il en est de même que pour la taille. L'âge est assez variable. Biose à une soixantaine d'années, (Retour d'expérience de Desjonquères, 2016) FAVI également. En ce qui concerne AES et Sounds True, elles ont toutes les deux une trentaine d'années. (Laloux, 2015) ABB fût fondée il y a 98 ans. (Peters, 1993) Poult, une entreprise de production de Biscuits, est encore plus âgée et fût fondée en 1883. (Meissonnier, 2015) On peut donc observer que l'âge n'aurait alors pas vraiment d'influence sur la possibilité d'avoir une structure plus libérée et moins standardisée. Or, Mintzberg nous dit que plus l'âge de l'organisation augmente au plus les comportements sont formalisés de par la répétition des tâches et donc l'apparition des standards. (Mintzberg, 1982)

3.2. Le système technique

Avec des entreprises de tout secteur avec tout type de métier, encore une fois, il paraît difficile de généraliser. Toutefois, nous allons reprendre des exemples. CNN, une entreprise de diffusion d'informations, offre des services en continu et fait du sur-mesure. (Peters, 1993) Chez Buurtzorg, les infirmières ont, certes, une part de leurs prestations de service qui est régulée et standardisée. Il existe un processus pour faire les prises de sang ou les pansements, mais cela fait partie de leur métier. En ce qui concerne le service à la personne, c'est du sur-mesure. (Laloux, 2015) Reprenons maintenant l'exemple de FAVI dans le secteur industriel. Chez FAVI, on ne dit pas aux personnes comment faire leur travail, on ne peut alors pas qualifier leur travail de régulateur. Les collaborateurs font ce qui leur semble utile de faire. On peut reprendre l'exemple de la femme de ménage qui a emprunté une voiture de la société pour répondre au besoin du client sans demander d'autorisation ou réclamer des remerciements au bout du compte. (Getz & M.Carney, 2013) Chez FAVI, il n'y a pas d'automation, et la production se fait par petites séries limitées. Il existe des procédures, mais ce sont eux qui se les sont fixées. Le travail n'est pas régularisé et n'est donc pas formalisé par la hiérarchie ou la technostucture, mais par les personnes responsables. (Laloux, 2015)

Selon Mintzberg, on pourrait considérer que ces entreprises produisent à l'unité et parfois, dans le cas de Poulton, par exemple, en masse. Pour les premières, la structure est plus organique avec de l'ajustement mutuel avec des personnes qui sont qualifiées. Par contre, dans la seconde, Mintzberg nous informe que le type de structure adéquate est la bureaucratie mécanique. (Mintzberg, 1982) Au niveau de la sophistication du système technique, dans tous les cas, le personnel a acquis les compétences pour mener à bien son travail de manière autonome et ce peu importe le degré de sophistication. (Mintzberg, 1982)

3.3. L'environnement

Au niveau de l'environnement, les entreprises libérées sont toutes des entreprises dans des secteurs complètement différents et donc sur des marchés également différents. Cependant, Peters avait déjà repéré, en 1993, l'évolution de la société vers une société informée avec l'arrivée des outils informatiques, la diminution des cycles de vie des produits, la rapidité d'évolution, etc. Selon lui, sur un marché désordonné, une structure désorganisée est plus adéquate. (Peters, 1993) Aujourd'hui, « *Les entreprises doivent réagir plus rapidement, avec moins de ressources, si elles ne veulent pas se laisser distancer par la mondialisation et une technologie qui ne cesse d'évoluer.* » (Blanchard & Johnson, 2015 p.8) C'est également ce que Christophe Collignon souligne, c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles il a décidé de changer sa manière de manager. (L'entreprise libérée, 2015) Le Lan poursuit en écrivant que les marchés sont de plus en plus développés et que la concurrence est de plus en plus forte. (L'entreprise libérée par Le Lan, 2016)

Nous pourrions alors qualifier l'environnement de l'entreprise libérée comme étant dynamique. En effet, il a tendance à être changeant. D'après Mintzberg, un environnement dynamique favorisera une structure organique. (Mintzberg, 1982)

Nous l'avons vu dans les points précédents, le système technique est complexe dans certains cas et demande des connaissances techniques spécifiques au travail réalisé même si les travailleurs restent polyvalents. (Getz & M.Carney, 2013 ; Laloux, 2015 ; Peters, 1993) On se retrouve alors dans un marché complexe qui favorise la décentralisation des pouvoirs. (Mintzberg, 1982) Au niveau de la diversification, nous pouvons dire que la plupart des entreprises que nous avons repérées sont diversifiées au niveau de leurs produits ou de leurs secteurs d'activités. C'est le cas, par exemple chez Gore avec les cordes de guitare (Getz, & M. Carney, 2013) ou chez Poulton qui se diversifient dans leurs gammes de produits. (Mintzberg, 1982) Mintzberg, nous dit que les entreprises ayant un marché diversifié ont

tendance à se diviser comme dans la structure divisionnalisée. (Mintzberg, 1982) Nous pouvons également considérer le marché comme étant hostile étant donné qu'une bonne part d'entre elles se sont libérées pour cause d'une chute de part de marché ou d'une concurrence accrue. (Laloux, 2015 ; Peters, 1993) D'après Mintzberg, un marché hostile signifie la centralisation du pouvoir momentanément en tout cas. (Mintzberg, 1982)

3.4. Le pouvoir

« Dans cette période où tout change [...] les managers les plus performants se gèrent eux-mêmes et gèrent leurs collaborateurs de façon à apporter autant aux hommes qu'à leur entreprise. » (Blanchard & Johnson, 2015 p.16) Ces deux auteurs mettent en évidence le fait que l'entreprise a besoin d'exploiter tous ses talents étant donné que les clients sont de plus en plus exigeants. (Blanchard & Johnson, 2015) Collignon, a eu la même réflexion. Il pense que l'exploitation de tous les cerveaux des travailleurs est plus intéressante en matière d'innovation et de productivité que l'exploitation du savoir unique des managers. (L'entreprise libérée, 2015) C'est pourquoi le style de leadership doit changer. Le nouveau rôle du leader est alors de faciliter la prise de décision avec les collaborateurs en prenant en compte à la fois la réussite de l'organisation et le bien-être des travailleurs. (Blanchard & Johnson, 2015) D'après Frignet, son but est d'aider ses collaborateurs à se développer personnellement. (Une alternative de management, 2015) Son rôle est d'amener les outils nécessaires à son personnel dans l'accomplissement de leur travail ainsi que de les encourager dans leurs objectifs. Un bon leader attire ses salariés vers le sommet, il ne les pousse pas. (Réinventer le leadership, 2015)

Le leader, doit prouver sa crédibilité s'il veut que ses associés l'accompagnent naturellement. (Getz & M. Carney, 2013 ; Vernet & Giannelloni, 2004) Assurément, Vernet et Giannelloni (2014) confirment que plus les travailleurs jugeront leur leader crédible, plus la force d'influence du leader sera grande. (Vernet & Giannelloni, 2004) De plus, Ménard (2015) ajoute que cette crédibilité entraîne une augmentation de la motivation à améliorer sa productivité. (Ménard, 2015)

Ensuite, il est important de savoir vers où et vers quoi on veut aller et avoir une vision claire. Cette vision empêchera l'entreprise de tomber dans l'anarchie. (Réinventer le leadership, 2015; Lemaître, 1984) Pour ce faire, l'adhésion à des valeurs est très importante. Getz & M. Carney nous disent qu'il est recommandé de « Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier ». (Getz &

M. Carney, 2013, p15) Ils rajoutent que « [...] *le dirigeant doit devenir garant de sa culture* » (Getz & M. Carney, 2013, p15) c'est-à-dire que l'entreprise a besoin d'un messenger, d'une personne qui représentera ses valeurs. Les travailleurs seront tellement attachés à cette idéologie, qu'ils prendront leurs décisions dans ce sens. (Getz & M. Carney, 2013) Avec une idéologie forte, le dirigeant est le garant des valeurs et le guide vers la réussite. Ces critères engendrent, comme dans la structure du missionnaire, l'acquisition de pouvoir par le dirigeant selon Mintzberg. (Mintzberg, 1982)

Puis, nous l'avons vu jusqu'à présent, l'entreprise libérée est une structure changeante, où le pouvoir passe de main en main, les descriptions de poste changent en fonction des besoins de l'entreprise, etc. D'ailleurs, Laloux les définit comme étant des écosystèmes. (Laloux, 2015) De plus, nous avons noté que la décentralisation était sélective, étant donné que les décisions opérationnelles sont réparties dans la structure. Nous pensons donc que les jeux de pouvoir n'ont pas leur place dans ce type de structure où chaque personne a sa part de pouvoir. (Mintzberg, 1982) En outre, chaque personne est responsable et doit s'autogouverner. C'est également le cas lors de la résolution de conflits. Dans cette situation, le conflit est géré entre les deux personnes concernées. Si elles n'arrivent pas à un accord, un médiateur est appelé et un jury en dernier recours. (Laloux, 2015)

Ensuite, les buts de l'entreprise libérée sont principalement centrés sur la satisfaction des clients et donc sur l'excellence des services rendus. C'est le cas chez FAVI, Buurtzorg, Gore, etc. (Getz & M. Carney, 2013 ; Laloux, 2015 ; L'entreprise libérée par Le Lan, 2016) Ce qui correspond à la bureaucratie professionnelle et l'adhocratie de Mintzberg. (Mintzberg, 1982) Les buts sont également centrés sur le bien-être, le besoin d'évolution et la satisfaction des travailleurs. (Getz & M. Carney, 2013 ; Laloux, 2015 ; L'entreprise libérée par Le Lan, 2016) Cet élément est difficilement rattachable aux configurations. On pourrait donc penser que le but centré sur l'humain, est quelque chose de nouveau. (Mintzberg, 1982) Il existe également des buts de survie, car nous l'avons vu antérieurement, certaines sociétés se libèrent car elles sont face à la crise ou à des pertes de croissance. (Retour d'expérience de Desjonquères, 2016 ; Peters, 1993 ; Deval, 2014)

Enfin, en ce qui concerne la coalition externe, nous n'avons pas eu suffisamment d'informations à ce sujet pour en tirer des conclusions. Nous pensons tout de même que les clients ont un certain pouvoir, du fait que le but principal des entreprises libérées est de répondre à leurs besoins. (Getz & M. Carney, 2013 ; Laloux, 2015 ; L'entreprise libérée par

Le Lan, 2016) En ce qui concerne les autres parties prenantes, elles ont tendance à interagir ensemble d'après Laloux. Nous ne pensons donc pas qu'elles aient un pouvoir malsain sur la coalition interne. (Laloux, 2015) En conclusion, la configuration de pouvoir qui correspond le plus à cette structure est la configuration missionnaire. (Mintzberg, 1982)

Pour conclure ce chapitre, nous allons reprendre l'ensemble des critères qui sont ressortis et tenter de répondre à notre problématique. Tout d'abord, nous avons observé que la structure classique était renversée avec le centre administratif comme support au centre opérationnel qui lui est très développé comme dans la bureaucratie professionnelle. Les moyens de coordination les plus répandus sont l'ajustement mutuel et la standardisation des normes même s'il existe certains standards de procédure. Ces formes de coordination ressemblent à la fois à l'adhocratie pour la première et la missionnaire pour la seconde. (Mintzberg, 1982)

Ensuite, pour les paramètres de conception, les spécialisations verticale et horizontale sont faibles ce qui se rapproche de la structure simple ou de la structure du missionnaire. Puis, la socialisation est assez forte mais se fait de manière informelle comme pour la structure missionnaire. Par contre, il y a de nombreuses formations non obligatoires qui sont mises à disposition, ce qui fait penser à l'adhocratie. La formalisation, quant à elle, est faible ce qui correspond à ces deux configurations. Puis, le regroupement par unité se fait principalement par projet comme dans la structure missionnaire ou géographiquement comme dans l'adhocratie ou la structure divisionnalisée. De plus, la taille des unités est petite comme dans l'adhocratie et la structure missionnaire. Les moyens de liaison sont assez développés comme dans l'adhocratie. Avec peu de contrôle et de planification, on se rapproche encore de l'adhocratie et de la structure missionnaire. Enfin, la décentralisation est sélective comme pour l'adhocratie. (Mintzberg, 1982)

Puis, pour les facteurs de contingence, étant donné que l'âge varie nous avons décidé qu'il n'avait pas d'influence, de même que pour la taille. Effectivement, les grandes sociétés sont divisées en entités autonomes dans le but de réduire les personnes en collaboration proche. Ensuite, le système technique est simple et régulateur, ce qui correspond à l'adhocratie opérationnelle et la structure missionnaire. Le marché est dynamique, changeant, complexe et diversifié comme l'adhocratie et l'hostile comme la structure simple. Enfin, la configuration de pouvoir, que nous avons décelée, est la configuration de pouvoir missionnaire. (Mintzberg, 1982)

Dans l'ensemble, les deux configurations qui sont ressorties le plus, sont la structure missionnaire et l'adhocratie. La structure divisionnalisée et la bureaucratie professionnelle ont été citées également mais sans être redondantes. De plus, nous remarquons que la bureaucratie mécanique n'a aucun point commun avec l'entreprise libérée. Pour l'instant, nous pourrions donc penser que l'entreprise libérée ne serait finalement rien d'autre qu'un hybride entre ces deux structures prédominantes. A la page suivante, nous avons repris l'ensemble des critères sous la forme d'un tableau de synthèse (tableau 2). Nous ferons une étude de cas pour confirmer ces dires dans le chapitre suivant.

Tableau 2 : Synthèse des éléments de la littérature

Critères	Éléments de la littérature	Configurations associées
Mécanismes de coordination	Ajustement mutuel Standardisation des normes et croyances	Adhocratie Missionnaire
Partie clé de l'organisation	Centre opérationnel	Bureaucratie professionnelle
Paramètres de conception		
Spécialisation du travail	Spécialisations horizontale et verticale faibles	Missionnaire
Formalisation du comportement	Peu de formalisation	Adhocratie
Formation et socialisation	Beaucoup de formations Socialisation informelle	Adhocratie Missionnaire
Regroupement en unité	Projet et client Géographie	Missionnaire Adhocratie
Taille des unités	Petite	Adhocratie & missionnaire
Le système de planification et de contrôle	Peu de planification et contrôles	Missionnaire
Mécanismes de liaison	Nombreux	Adhocratie
Décentralisation verticale et horizontale	Décentralisation sélective	Adhocratie
Facteurs de contingence		
Âge et taille	Variable	-
Système technique	Régulation est faible et simple	Adhocratie et missionnaire
Environnement	Dynamique Complexe Hostile Diversifié	Adhocratie Missionnaire
Pouvoir	Missionnaire	Missionnaire

Source : Mintzberg, H. (Ed.). (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les éditions d'organisation. (Original work published 1982) Mintzberg, H. (Ed.). (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Editions Eyrolles. (Original work published 1986).

Chapitre 3 : Méthodologie

Suite aux chapitres précédents, le premier mettant en évidence le cadre théorique de Mintzberg et le deuxième confrontant ce cadre aux modèles d'entreprises libérées présents dans la littérature, nous allons nous tourner vers la partie pratique. Dans ce chapitre, nous allons continuer sur la même voix en tentant de comprendre l'organisation des entreprises libérées grâce à la réalisation d'une analyse qualitative. Le but est d'observer ce type d'organisation directement sur le terrain pendant trois mois et d'en tirer des conclusions. Avec le même cadre d'analyse que nous avons utilisé tout au long de notre théorie, nous avons choisi de faire une étude de cas de l'entreprise Davidson Belgium.

1. Choix des méthodes

L'étude qualitative a été préférée à l'étude quantitative pour plusieurs raisons. Tout d'abord, monsieur Lejeune mentionne dans son cours, que les études qualitatives sont préférées pour les mémoires descriptifs et exploratoires. Le nôtre étant un mémoire descriptif, il a semblé plus intéressant de réaliser une étude qualitative. En outre, nous ne cherchons pas à généraliser mais à comprendre en profondeur ce type de structure. Enfin, nous tenterons de répondre à la question « comment », ce qui nous ramène une fois de plus vers l'analyse qualitative. (Lejeune, 2013)

Parmi les méthodes de ce type d'analyse, nous avons choisi l'étude de cas parce que d'après Wacheux (1996), cette méthode est adéquate pour faire une analyse approfondie de l'organisation. (Wacheux, 1996, cité par Roussel & Wacheux, 2005) De plus, d'après Yin (1990), celle-ci est également employée lorsque la problématique commence par « comment ». D'après ce même auteur, nous pouvons également utiliser cette méthode lorsque les données proviennent de différentes sources et que nous tentons d'étudier une organisation contemporaine dans son contexte. (Yin, 1990, cité par Roussel & Wacheux, 2005)

2. Etapes de l'étude qualitative

D'après Miles et Huberman (1994), la première étape d'une analyse qualitative est de poser un cadre d'analyse conceptuel. (Miles & Huberman, 1994 cités par Lejeune 2013) Nous l'avons fait au premier chapitre. Effectivement, nous avons choisi de développer la théorie des configurations de Mintzberg, car il a semblé intéressant d'utiliser les modèles d'organisation pour analyser et observer les similitudes avec celles de l'entreprise dite libérée. A la fin de notre premier chapitre, se trouve le schéma du cadre d'analyse à la page 20 qui nous suivra tout au long de notre étude.

Suite à cela, d'après les mêmes auteurs, la deuxième étape est de construire les questions de recherches. (Miles & Huberman, 1994 cités par Lejeune 2013) Nous avons déjà notre problématique de départ à savoir : Comment est organisée l'entreprise libérée ? Est-ce un nouveau modèle ou ne serait-ce tout simplement qu'un hybride des configurations de Mintzberg ? Pour ce qui est des questions de recherche, elles ont été déduites de la théorie grâce à la construction d'une grille d'analyse. Vous trouverez cette grille en annexe 2 (p.86). Celle-ci reprend l'ensemble des thèmes, critères et questions qui sous-tendent et permettent de déterminer à quel type d'organisation appartient une entreprise. Cette grille a été utile pour guider nos recherches d'informations. Effectivement, nous savions dès le début ce qu'il fallait observer et où chercher. De plus, les auteurs Denzin et Lincoln (1994) encouragent l'utilisation de plusieurs sources dans l'étude de cas. (Denzin et Lincoln, 1994 ; Bryman et Burgess, 1994, cités par Roussel & Wacheux, 2005) Nos sources étaient donc multiples. Assurément, nous avons pu baser notre analyse sur les interviews, les documents internes, le site internet ainsi que nos propres observations. La grille fût également une base pour la rédaction des guides d'entretien que vous trouverez également en annexes 3 (p.90) et 4 (p.91).

Toujours d'après les mêmes auteurs, la troisième étape était de choisir un cas à analyser. (Miles & Huberman, 1994 cités par Lejeune 2013) Nous avons choisi l'entreprise Davidson Belgium du célèbre groupe Davidson Consulting positionné en première place du classement « Great Place to Work » quatre années consécutives en France pour les entreprises de plus de 500 salariés et classée également dans les premières au classement européen. Nous décrirons cette entreprise au point 5 de ce chapitre.

3. Récolte des données

En ce qui concerne notre base de données, les premières informations qui ont été récoltées furent les interviews. Nous avons interrogé 10 personnes travaillant à Davidson Belgium, chacune avec des profils différents dans le but de pouvoir confronter leurs avis. Nous avons donc pu interroger quatre consultants dont deux juniors et deux seniors, un employé à la fois consultant et business manager, trois business managers, l'office manager et le directeur général. En annexe 5 (p.94), vous retrouverez un tableau reprenant les critères plus complets de chacun des interviewés.

Nous avons décidé d'effectuer des entretiens semi-directifs. Selon Roussel & Wacheux (2005), ce type d'entretien évite les biais car il laisse l'opportunité aux interrogés de s'exprimer comme ils le souhaitent. (Roussel & Wacheux, 2005) En effet, nous voulions laisser aux interviewés l'opportunité de s'exprimer sans réels obstacles dus à des questions trop rigides. Ensuite, nous avons décidé que l'entretien des consultants serait moins structuré que celui des managers. Cette décision a été prise par nos soins étant donné que ces derniers ont moins de temps libre et qu'il était plus intéressant de laisser libre cours aux consultants dans le développement de leurs idées. Le second but était d'avoir des questions plus précises pour le corps administratif afin d'obtenir les dernières informations manquantes. Les questions et les thèmes qui ont été utilisés dans les deux guides d'entretiens sont inspirés par la théorie de Mintzberg. Le premier guide a été réalisé pour les business managers et le directeur et le deuxième pour les autres. Ils sont tous deux disponibles en annexes 3 (p.90) et 4 (p.91).

Ensuite, notre deuxième base de données, compte les observations effectuées sur le terrain. De ce fait, grâce à un stage de trois mois, nous avons pu faire partie intégrante de cette structure et de ce personnel. Cette expérience a permis de ressentir l'atmosphère, de repérer les phénomènes qui n'ont pas été cités dans les interviews, de vérifier les dires, etc. Pour bien tout garder à l'esprit, un petit journal a été tenu avec les informations qui semblaient importantes au fil des jours.

Enfin, divers documents ont également été mis à notre disposition dans le cadre de ce mémoire mais également dans le cadre du stage. Nous avons reçu le Davidson Code qui a été écrit par les collaborateurs de Davidson, consultants et managers. Il reprend l'ensemble des bonnes pratiques. Le Welcome Pack nous a également été distribué le premier jour de stage. Il reprend l'ensemble des règles administratives et est vu comme un guide pour aider les

nouveaux venus à ne pas se perdre dans cette paperasse administrative. Ensuite, la fiche d'entretien a été aussi mise à notre disposition. Elle reprend différents critères qui permettent de compléter le profil de nos candidats sur notre plateforme qui regroupe l'ensemble des CV. Nous avons également eu accès aux divers documents qui aident les managers à effectuer le suivi des consultants en mission. Et enfin, le site de Davidson groupe : <http://www.davidson.fr/> faisait également partie de nos données.

4. Analyse des données

Dans ce chapitre, l'analyse se fera par la confrontation de toutes les données. En effet, notre grille d'analyse, basée sur le modèle de Mintzberg, étant remplie avec les informations revenant à la fois de nos interviews, de nos observations, du site officiel et des documents internes, il ne reste plus qu'à les confronter dans notre chapitre 4. De plus, nous pourrions comparer notre cas avec ceux de la littérature.

Par souci de confidentialité, les interviews retranscrites, le tableau d'analyse et les différents documents qui nous ont été distribués seront mis à la disposition du jury de mémoire uniquement le jour de la défense. Les personnes les ayant consultés seront priées de respecter la confidentialité des données. Le Davidson Code, quant à lui est accessible à tous et téléchargeable sur le site de Davidson. De plus, dans les extraits d'interviews qui seront utilisés dans le tableau d'analyse et dans ce chapitre, aucun nom d'entreprises ou de personnes ne sera mentionné, toujours dans un souci de confidentialité. Nous avons indiqué [...] pour éviter de divulguer ces noms ainsi que les phrases inutiles ou des mots parasites. Différentes abréviations ont également été utilisées dans le but d'alléger le texte, nous avons mis entre parenthèses un « I » suivi du numéro de l'interview à la fin de chaque idée pour montrer leur provenance. De même, « PO » signifie propres observations.

5. Présentation de l'entreprise

Dans ce chapitre, il semble opportun de poursuivre par une présentation de l'entreprise qui sera analysée, à savoir Davidson Belgium. Davidson Belgium est une entreprise de conseil basée à Hoeilaart. Elle fût créée en 2013 par son directeur Fabrice Léonard. Cette entreprise compte 35 consultants et une équipe de 5 managers. La spécialité de Davidson Belgium est

l'alignement IT business et l'industrie avec pour métier phare le project management. Cependant, l'entreprise offre d'autres métiers comme business analyst, développeur, process analyst, etc. Les clients sont de différents secteurs à savoir le secteur pharmaceutique, financier, la grande distribution, l'énergie et la télécommunication.

Davidson Belgium fait partie d'un grand groupe de 2000 employés, à savoir Davidson Consulting. Ce groupe est divisé en plus ou moins 26 entités indépendantes réparties dans 7 pays différents : Belgique, France, Luxembourg, Espagne, Allemagne, Emirats Arabes et la Suisse. Vous percevrez jusqu'ici que rien ne les différencie des autres grandes boîtes de consultance. Et bien si. (PO) Leur différence se retrouve dans le leadership et l'organisation. Ici, « *on ne se prend pas au sérieux tout en restant professionnel.* » (I7)

Pour la petite histoire, Davidson groupe fût fondé par Christian Bailly & Edouard Mandelkern deux anciens managers qui travaillaient dans des entreprises de consultance bureaucratique. Fatigués de ces structures rigides du comment, ils ont décidé de créer leur société à l'image de leurs valeurs en libérant le management et en se mobilisant sur l'humain qui finalement était la grande valeur ajoutée à leur business.

Leur approche :

- Être à l'écoute de leurs collaborateurs en matière de développement et de mobilité
- Favoriser le bien-être au travail, la confiance et le respect de chacun
- Maintenir l'excellence de leurs opérations et le développement de la créativité

Un climat familial était mis en place dès le début. C'est-à-dire que les managers connaissent leurs consultants professionnellement et personnellement. Mais comment garder un esprit familial lorsque les consultants sont chez le client et les managers à la Mansion ? La réponse est simple : garder des contacts réguliers grâce aux événements officiels ou non organisés chaque mois pour rassembler consultants et managers ainsi que les nombreux coups de téléphone et rencontres informelles. (PO, I9, I10)

Afin de vous prouver que ce n'est pas qu'un discours, des indicateurs sont mis en place. Chez Davidson, le turnover est inférieur à 5% alors que pour la concurrence il peut atteindre jusqu'à 20%. Des indicateurs de bien-être sont également mis en place afin de pouvoir vérifier cela au quotidien. Tous les mois, lorsque les consultants remplissent leur feuille de temps, ils doivent répondre à trois questions : « *Est-ce que tu te plais sur ta mission ?* » « *Est-*

ce que ton équilibre vie pro/vie perso est respecté ? » « Est-ce que ton manager est à l'écoute ? » Lorsqu'un consultant est dans le rouge trois fois consécutivement, le directeur le convoque pour trouver une solution au problème. L'année passée, sur 1800 consultants, seuls 8 d'entre-eux étaient dans ce cas de figure. L'objectif est d'arriver à 0 cette année. Enfin, les managers appellent régulièrement leurs consultants pour prendre de leurs nouvelles et vérifier qu'ils se sentent bien sur leur mission et que le client s'en occupe bien. (PO)

Chapitre 4 : Analyse Qualitative - étude de cas Davidson Belgium

Après notre chapitre de méthodologie, vient notre chapitre d'analyse. Dans ce chapitre, nous commencerons par une brève description de l'entreprise suivie de l'analyse des différents acteurs, des mécanismes de coordination, des paramètres de conception, des facteurs de contingence et des particularités de pouvoir.

1. Mécanismes de coordination et paramètres de conception

Ce point suivra le même cheminement que les deux premiers chapitres mais avec les données observées sur le terrain dans l'entreprise Davidson Belgium. Nous mettrons en relation à la fois toutes les sources d'observation ainsi que les éléments de ces deux chapitres.

1.1. Les acteurs de l'organisation

Nous allons démarrer cette analyse par la citation des différents acteurs de l'organisation ainsi que la description du rôle de chacun. Tout d'abord, les termes structure plate et structure horizontale sont ressortis dans plusieurs interviews. (I1, I3, I4, I6, I7, I10). De ce fait, d'après le 5^{ème} interviewé, « [...] il y a deux acteurs dans la société, il y a les consultants et le corps administratif. ». (I5) Les personnes faisant partie de cette structure sont le directeur général, les business managers et les consultants. (I1 à I10) D'après la consultante de l'interview 1, il existe aussi des practice leads qui sont en fait des consultants seniors. (I1)

Dans les différents acteurs, nous avons premièrement, Fabrice Léonard qui est associé et directeur général fondateur de Davidson Belgium depuis 2013. (I10) Selon le 4^{ème} interviewé, il est également associé en Espagne. Son rôle est stratégique et commercial. Il est également là pour soutenir, préparer et coacher les consultants. (I4) Parmi ses tâches, il gère 3 managers, une office manager et les clients. Il supervise également en direct 20 consultants. (I10) De plus, il est très présent pour ces derniers. En effet, selon notre deuxième interviewée, arrivée du Maroc depuis peu, il : « [...] est d'excellent conseil [...] en fait, il m'a aidé à comprendre le mindset et la culture belge. ». (I2) L'interviewé 8 ajoute que « lui son rôle c'est d'être, en fait, le papa de la famille » (I8)

Deuxièmement, les business managers ont un rôle commercial et doivent alors rechercher les clients et les bons candidats. (I1, I3, I4) Selon les interviewés 3 et 6, ils sont les relais entre les clients et les consultants. (I3, I6) L'interviewée 2 nous dit qu'ils sont aussi « [...] les partenaires des consultants, parce que moi je ne peux pas avoir de mission, s'ils ne m'en trouvent pas et eux, ils ne pourront pas avoir leurs missions si moi je ne suis pas là.

*Donc, c'est vraiment une relation complémentaire [...] » En plus d'être leurs partenaires, ils sont présents également pour trouver des solutions en cas de problème sur une mission. (I2) En outre, dans le but de favoriser la proximité et le suivi des consultants, chaque business manager est limité à une dizaine de consultants. D'après l'interviewé 4 : « *La relation n'est pas hiérarchique, elle est plus une activité de support.* » (I4)*

Troisièmement, l'office manager, gère tout ce qui est administratif. (I4) Elle se définit comme étant le « *support logistique* ». (I3) D'après l'interviewé 8, les managers et l'office manager sont effectivement les supports de l'entreprise dans un but de développement. Selon lui, l'office manager « *[...] est un peu la maman, qui fait attention à tous les détails et qui est là pour nous épauler.* » (I8) D'après l'interviewé 2, cette office manager s'occupe de tout, des problèmes de voiture, de paperasse, d'extranet, de paiement, etc., elle est toujours disponible pour les consultants. (I2)

Quatrièmement, les consultants sont plus ou moins 35 au moment du stage. Leur fonction peut varier d'une mission à l'autre. Cependant, elle reste essentiellement dans l'alignement IT business avec des postes de chefs de projet, d'analyste, etc. (I5) D'après l'interview 4, ils ont pour rôle de répondre aux demandes des clients. (I4) L'interviewé numéro 7 ajoute qu'ils ont aussi pour rôle de représenter la société et donc l'image de Davidson. (I7) Assurément, d'après le 8^{ème} interviewé, ils « *[...] sont au cœur de l'activité puisque c'est eux qui représentent la création de valeur [...] c'est pas nous en tant que manager, c'est pas Fabrice en tant que directeur, c'est les consultants et donc eux qui sont ce qui va permettre économiquement de pouvoir faire vivre une société de consultance.* » (I8) Les practice leads font partie des consultants. D'après l'interview 1, il en ressort que « *[...] le practice lead, je le mets, j'aurais tendance plutôt à le mettre en-dessous, pour dire voilà, nous on est là pour soutenir.* » (I1) En effet, leur rôle est de coacher les juniors dans leurs spécialités. (I6)

Finalement, une idée qui n'est pas encore réalisée, mais à laquelle les employés pensent, serait de créer un ambassadeur par client. Son rôle serait de faire la liaison entre le client et le business manager étant donné qu'il est sur le terrain et connaît bien son client. Il serait là également pour vérifier que les consultants se sentent bien. (I1, I6) D'après nos observations, ce rôle existe déjà sur les plus gros clients. Bien souvent le senior est présent pour répondre aux éventuelles questions des autres consultants sur le terrain. (PO)

Pour conclure sur ce point, d'après nos observations, les rôles de chacun sont liés les uns aux autres, et un réel travail d'équipe est mis en place. (PO) Le 5^{ème} interviewé est d'accord à ce

niveau, selon lui, « *La grande majorité de la société ne fait qu'un.* » (I5) De plus, les consultants en mission informent leur manager ou le directeur, avant la concurrence, des besoins futurs pour que ces derniers puissent se préparer et anticiper. Ceci est possible grâce au système de communication très informel mis en place. Dans l'autre sens, le corps administratif reprenant les managers et le directeur, est très dévoué à leurs consultants et prend le temps lorsque c'est nécessaire de les aider sur leur mission. (PO)

Comme vu dans la théorie, la partie qui a le plus d'importance et qui se retrouve au cœur du métier est donc le corps opérationnel c'est-à-dire les consultants, comme pour la bureaucratie professionnelle. Le corps administratif étant considéré comme le support. (Mintzberg, 1982)

1.2. Mécanisme de coordination

Après avoir cité et décrit les postes de chacune des parties, nous allons analyser comment tout est agencé dans cette structure particulière. Commençons par la structure hiérarchique.

Structure hiérarchique

Tout d'abord, d'après Bertrand Bailly, le CEO de Davidson Consulting, la majorité des sociétés de conseils ont tenté de fonctionner comme les entreprises traditionnelles, tels que les fabricants de voitures ou autres marchandises. Cependant, d'après lui, quand on offre des hommes comme service, ça ne peut pas marcher. C'est pourquoi dès la création, Bertrand et ses associés, ont décidé de créer une structure horizontale. (Davidson Code, 2016) Effectivement, nous avons déjà fait remarquer au point précédent que la hiérarchie était plutôt plate. (I1, I3, I4, I6, I7, I10) Selon le directeur, il y a 4 niveaux, les actionnaires fondateurs du groupe, les directeurs d'agences, les managers et les consultants. Ce qui est peu pour un groupe de 2000 personnes. (I10)

De plus, d'après l'interviewé 2, la hiérarchie présente ne se fait pas ressentir. (I2) Une des managers ajoute que cette hiérarchie n'est pas directive. « [...] *on a vraiment euh l'impression d'être tous au même niveau, de ne pas avoir plus de compte à rendre qu'un autre.* » (I9) Le troisième interviewé nous dit : « [...] *on a un peu tous euh pas au même niveau mais on a tous notre mot à dire. On est tous écoutés par notre Directeur [...]* » (I3)

Cependant, pour l'interviewée 9, un minimum de hiérarchie est essentiel pour les décisions. Il y a besoin d'avoir un leader même si elle estime que l'avis des business managers et consultants est pris en compte. (I9) Pour un autre des managers, la structure n'est pas hiérarchique mais « [...] *c'est une structure de prise de décision stratégique.* » c'est-à-dire

qu'il y a des postes avec plus de responsabilités. (I8) En outre, d'après l'interviewé 4, la structure est hiérarchique pour les aspects administratifs tels que les congés, l'augmentation salariale, etc. « *Tout le reste du temps, c'est du support.* » Pour lui, les managers sont les supports des consultants et inversement. (I4) Un des business managers nous dit que tout le monde travaille et collabore ensemble. La seule différence, ce sont les métiers. Il ne se sent pas être le N+1 de ses consultants. D'après lui, il a ses décisions à prendre et le consultant à les siennes. (I7)

Comme nous l'avons repéré dans l'ouvrage de Peters, la hiérarchie s'aplatit pour enlever toutes barrières fonctionnelles qui pourraient ralentir la croissance. (Peters, 1993) Réellement, les consultants sont libres de parler à leurs managers ou au directeur sans devoir passer par un certain nombre de personnes. (I8) Assurément, Bertrand Bailly fait remarquer les avantages de cette structure. Elle permet le travail transversal et la collaboration, elle rapproche les salariés de l'entreprise, offre un accès rapide au corps administratif et rend la prise de décision plus simple. (Davidson Code, 2016)

Au niveau des fonctions de support, c'est un peu différent des cas que nous avons analysé dans la partie pratique, qui rappelons-le, dispersaient ces fonctions dans les équipes. (Laloux, 2015) Ici, ce sont les managers qui s'occupent du recrutement, et l'office manager de tout ce qui est administratif. Le but étant de ne pas déranger les consultants qui sont en mission chez le client. Cependant, il arrive toutefois qu'un consultant soit présent lors des entretiens d'embauche pour donner son point de vue au vu de son expertise. (PO) Donc, comme le disait, Collignon (2015), les fonctions support qui restent, aident le centre opérationnel. (L'entreprise libérée, 2015)

Communication

En ce qui concerne la communication, d'après toutes nos interviews et nos observations, la grande majorité des échanges sont informels. (I1 à I10, PO) Ils utilisent WhatsApp, les événements (soirées organisées une fois par mois pour permettre au personnel de se rencontrer en dehors du cadre professionnel), et les repas de midi pour communiquer un maximum dans le but de créer des liens forts : « *Enfin, c'est plus devenu une euh une bande de potes que, que simplement des collègues.* » (I5) En effet, d'après la consultante de l'interview 2, les managers et le directeur sont rapidement disponibles pour résoudre les problèmes par téléphone, par exemple. (I2) Les interviewés 7, 8 et 9 ajoutent que les bureaux facilitent la communication du corps administratif, car il suffit de frapper à la porte ou de

descendre l'escalier pour discuter avec le directeur ou les autres managers. Vous pourrez voir quelques photos des bureaux particuliers de Davidson Belgium en annexe 6 (p.96). Avec les consultants, ça se fait par contact téléphonique, pendant les évènements ou lors des points de suivi. (I7, I8, I9)

Effectivement, un évènement est un des moments où les salariés peuvent communiquer entre eux en face-à-face. Il permet à ceux-ci de se connaître personnellement et de créer des liens. « *Ben c'est pour ça qu'on a cette sensation de famille. J'ai jamais vu ça, enfin voilà. [...] Il y a vraiment une cohésion [...]* » (I3) Ces événements ont un énorme succès, chacun des interrogés en a parlé. Ils trouvent que c'est une réelle opportunité de partager leurs peurs, leurs doutes, mais aussi leurs joies. (I1 à I 10) L'interviewé 6 ajoute :

Mais par contre, ce qui fait la particularité de Davidson, et ça c'est assez étonnant, [...] c'est que indépendamment du fait qu'on se voit une fois par mois, à chaque fois qu'on se voit, [...] l'ambiance reste très familiale. Et même si tu n'as pas rencontré cette personne, que tu ne la connais pas spécialement, après 30 minutes, tu bois une petite bière avec lui et tu discutes, tu te marres comme si tu connaissais cette personne depuis beaucoup plus longtemps. (I6)

Nous pouvons donc penser que l'ajustement mutuel est le moyen de coordination qui est préféré dans ce type de structure, tout comme dans les exemples que nous avons analysés dans le chapitre 2. Cela est une caractéristique de l'adhocratie de Mintzberg. (Mintzberg, 1982)

Cependant, il existe tout de même des formalités au niveau administratif. (PO) Réellement, d'après le directeur, il y en a peu, mais elles sont présentes. Dans les échanges formels, il y a le bilan annuel, le suivi de projet, etc. « *Mais le cœur de la relation se retrouve plus dans l'informel.* » (I10) Les interviewés 1, 6 et 7, ajoutent les décomptes de temps à compléter mensuellement pour pouvoir facturer les clients et l'encodage des notes de frais. (I1, I6, I7) L'interview 8 ajoute les documents, les contrats, les descriptions de missions et les CV. (I8) Ces procédures sont reprises dans le livret d'accueil qui est remis aux consultants lors de leur arrivée chez Davidson. (Livret d'accueil) Ce phénomène nous fait donc penser à des standards de procédure. Cependant, comme le directeur l'a dit, il ne semble pas que ce soit l'élément le plus important. De plus, comme mentionné dans la littérature, ces procédures ne sont pas caractéristiques d'un pouvoir hiérarchique. (Mintzberg, 1982)

Pour la communication avec le groupe, le directeur nous décrit la communication comme étant basée sur la propagation de l'ADN de la société dans toutes les filiales. Pour le reste, la

communication reste un échange d'informations entre de bons amis. (I10) L'interviewée 1 confirme cela. Elle nous raconte qu'elle a eu l'occasion de rencontrer une manager de Lille et quelques-uns de ses consultants lors d'un lunch : « *Je dirais là j'ai rencontré les français, c'était chouette quoi, parce que ce sont, c'est la même société ben tout le monde nous a dit bonjour comme si euh j'étais de la famille depuis des années.* » Toujours d'après elle, les consultants n'ont pas beaucoup de contact avec le groupe. (I1) Par contre, les managers ont des réunions hebdomadaires dans le but de communiquer les informations importantes en matière de nouveaux clients ou consultants, de réunions de qualification, de consultants sur le banc, etc. (I7, I10) Le but de ce reporting est de savoir si les entités peuvent s'entre-aider. De plus, « *[...] c'est très convivial et c'est pas du tout des reportings sous format Excel, euh très lourd euh à remplir toutes les semaines.* » (I10)

Nous pourrions alors conclure que la coordination se fait principalement par ajustement mutuel. Cependant, il y a tout de même une part de standards de procédure pour la partie administrative. Nous avons déjà émis ces hypothèses dans la partie théorique. (Mintzberg, 1982)

Outils de coordination

Au niveau des outils de coordination, d'après l'interviewé 1, les practice leads sont les intermédiaires entre les consultants sur le terrain et le corps administratif. Les consultants peuvent aller directement auprès de leur manager ou directeur s'ils ont un problème, mais il est possible que certaines fois ils n'osent pas. Dans ce cas, le practice lead est présent sur le terrain pour observer si quelque chose ne va pas et il peut être le relais. (I1) Pour la consultante de l'interview 2, l'office manager est également une personne qui peut être l'intermédiaire entre les managers et les consultants. Mais ce n'est pas une obligation non plus. (I2)

Ensuite, au niveau des outils plus informatisés, les interviewés 3, 6 et 7, nous ont cité la plateforme DoYouBuzz qui regroupe tous les CV des candidats ainsi que l'extranet. (I3, I6, I7) L'extranet est utilisé pour les décomptes de temps, les notes de frais, les vacances et les formations en ligne. (I3, I6, livret d'accueil) L'extranet est aussi utilisé pour l'encodage des justificatifs d'absence et pour déclarer ses déplacements. (livret d'accueil) La boîte mail est aussi un des outils utilisés. (I6) L'extranet donne également accès à l'ensemble des contacts du groupe et permet à chacun de donner des idées innovantes. (Welcome Pack, 2016) Les interviewés 7 et 8 ajoutent l'EOS où toutes les informations concernant le consultant sont

encodées : la mission, le projet, la date de démarrage, etc. Les outils sont centralisés au niveau du groupe pour l'instant, ce sont des outils français. (I7, I8) Cependant, d'après le Welcome Pack, un extranet propre à la Belgique est en train de se mettre en place. (Welcome pack, 2016)

Les standards

Au niveau des standards de procédure, comme nous l'avons vu au point précédent, il en existe sur les tâches plus administratives. (I1, I6, I7, I10, PO) Pour ce qui est des procédures sur les missions même des salariés, tout dépend de la fonction. Tout d'abord, l'office manager sait ce qu'elle a à faire mais elle le fait comme elle veut et quand elle veut. « [...] *c'est agréable de travailler comme ça, parce que tu es hyper autonome.* ». Il y a donc une absence de procédure dans sa méthode de travail. (I3) Ensuite, les business managers sont assez autonomes et organisent leur travail comme ils le souhaitent également. (I7, I8, I9)

Quelques éléments sont tout de même mis en place pour garder une certaine rigueur. Les fiches d'entretien sont un exemple, même si elles ne sont pas toujours remplies ou en tout cas pas complètement. De plus, nous avons pu assister à des interviews avec les trois business managers. Chacun a sa méthode mais la reproduit pour chaque entretien. (PO) Enfin, un dernier élément qui a pu être observé, c'est l'organisation des suivis des consultants. Une des business managers utilise une procédure assez standardisée qu'elle s'est imposée elle-même et qui est la seule à utiliser au sein de Davidson Belgium. (I9, PO)

Pour les consultants, d'après l'interviewé 4 qui est spécialisé en life science et qualité, il y a des procédures qui sont mises en place. Les clients sont soumis à des normes de qualité, il faut donc que le consultant respecte les procédures adéquates. D'après lui, Davidson est en train de formaliser officiellement ces méthodes. Quel que soit le secteur, d'après lui, tout le monde travaille de la même façon. (I4) Un des managers est d'accord à ce niveau-là, d'après lui, ça dépend des missions mais les clients demandent parfois, pour les chefs de projet par exemple, qu'ils travaillent selon une certaine méthodologie. (I7) L'interviewé 6 nous dit cependant : « *Ben il faut le créer toi-même ton cadrage, il faut créer toi-même tes règles et il faut créer toi-même tes euh, ce que tu veux en faire. Typiquement dans une mission qui met en jeu des consultants. Euh, la mission d'un consultant n'est que ce qui veut en faire.* » (I6)

En ce qui concerne les standards de normes, il y a le Davidson Code qui a été écrit par les employés et dirigeants et reprend l'ensemble des valeurs. « *Euh, c'est pas un standard qui nous est imposé, c'est le standard que les consultants se sont auto-imposés.* » (I1) C'est

exactement ce que nous avons repéré dans le chapitre 2. (Laloux, 2015) De plus, l'interviewé 8 ajoute que dans le Davidson code, on ne nous impose pas une façon de faire, on nous propose plusieurs alternatives et c'est à nous de choisir comment on veut réagir. (I8) De plus, au niveau du recrutement, les managers font déjà attention si la personne colle aux valeurs de Davidson et à sa philosophie. Même si une personne a des compétences excellentes, si elle n'a pas une personnalité qui correspond à ces valeurs, elle ne sera pas retenue. « [...] *il suffit d'avoir une mauvaise pomme pour infecter tout le reste.* » (I1) La deuxième interviewée est d'accord, elle « [...] *pense que Davidson Code c'est euh, en fait tu l'as en toi. Parce que toutes les valeurs qui sont dedans sont majoritairement pourquoi tu as été recruté.* » (I2) Avec des standards non imposés mais qui sont respectés naturellement grâce à la culture de l'entreprise et aux valeurs de chacun, nous pourrions parler de standard de normes comme nous l'avons repéré dans le chapitre 2. Ce qui fait penser à la structure missionnaire de Mintzberg. (Mintzberg, 1982)

Au niveau des standards de comportement, pour les interviewés 2, 5, 7 et 8 il n'y en a pas. (I2, I5, I7, I8) Ces standards ne seraient pas imposés mais ils sont instaurés naturellement étant donné qu'ils partagent tous les mêmes valeurs. (I2, I5) Le septième interviewé ajoute que le seul élément qui leur est demandé c'est de pouvoir s'adapter à l'environnement. (I7) L'interviewé 6 met en avant le fait qu'il existe quand même des règlements en matière de secret professionnel, de véhicules, de documents légaux et de contrats mais c'est tout. (I6) De plus, en période d'inter-contrat, il est mentionné dans le livret d'accueil les engagements du consultant et du manager. Il est donc important de noter qu'une part du comportement attendu en la matière est reprise quelque part. (Livret d'accueil) Dans le chapitre 2, nous avons vu également qu'il n'y avait pas ou peu de standard de comportement. (Une alternative de management, 2015 ; Laloux, 2015)

Au niveau des standards de résultat, il n'y en a pas pour les consultants (I1, I5) Le seul élément important c'est qu'ils soient bien vus par leur client et réalisent leur mission correctement. De même, un consultant doit finir sa mission. Bien sûr ce n'est pas une obligation, mais c'est recommandé. Étant donné que les managers se donnent du mal à trouver une mission qui correspond aux attentes du consultant, il est logique que ce dernier doive la terminer. (I5)

Par contre pour les managers, il y a des résultats chiffrés en nombre de consultants qui sont attendus de leur part. (I5) D'après le 7^{ème} interviewé, il n'y en a pas directement. C'est plus officieux et c'est lui qui se les fixe.

Euh, ici, comme on est une famille on bosse vraiment ensemble, on collabore tous ensemble donc il n'y a pas cet esprit de compétition entre les managers, [...] C'est vrai qu'il faut des démarrages, ne serait-ce que pour la satisfaction personnelle [...]
(I7)

L'interviewé 8, lui nous dit qu'il y a des standards de résultat en matière de prospection et de recrutement par semaine et à l'année mais ils sont différents d'une personne à l'autre et sont surtout là pour les guider. D'après lui, ces objectifs sont plus hauts que ce qui est réellement demandé. De plus, ils peuvent être modifiés si besoin est. Ces objectifs ne sont pas fixes. Si on ne les atteint pas, en fin de compte, il n'y aura qu'une discussion avec le directeur pour voir comment on peut s'améliorer. (I8) Ensuite, les objectifs hebdomadaires seraient imposés par Davidson Groupe, tandis que les annuels seraient discutés avec le directeur d'agence. (I8)

Enfin, en matière de standards de qualification, généralement un bac +5 est demandé. (I1, I3, I7) Par contre, d'après l'interviewé 5, il faut un diplôme, bachelier ou master, et peu importe l'orientation. Cependant, il pense qu'il y a certains consultants qui n'ont pas de diplôme. (I5) Au niveau des formations, elles ne sont pas obligatoires pour les consultants par contre les managers les poussent à en faire lorsque c'est utile pour leur prochaine mission. Les managers, quant à eux, doivent être ingénieurs d'affaire. Cette formation est donnée à Paris à la Dav School. (I7) De plus, l'interviewé 8 ajoute que les managers doivent connaître les secteurs dans lesquels ils travaillent et avoir été formés au préalable. (I8)

1.3. La spécialisation du travail

En ce qui concerne la largeur du poste, d'après les discours et nos observations, nous avons pu remarquer que les employés étaient polyvalents. De ce fait, la première interviewée est à la fois senior consultant, business analyst, practice lead, et IT support belge. (I1) La deuxième a eu à chaque fois des missions très différentes et elle avait à chaque fois des fonctions polyvalentes. (I2) Ensuite, l'office manager étant également polyvalente, considère qu'un consultant a l'obligation d'être polyvalent car il doit pouvoir s'adapter au client et à l'environnement de travail. (I3) L'interviewé 5 est d'accord à ce sujet, selon lui : « [...] *en règle générale, si je prends vraiment une définition d'un consultant, c'est quelqu'un qui à la base doit être très polyvalent.* ». (I5) Cependant, d'après les interviewés 4 et 6, cette polyvalence peut varier d'une personne à l'autre. Certains consultants vont vouloir se

spécialiser dans un secteur particulier ou dans une fonction particulière. D'autres consultants sont plus transversaux et aiment changer de fonction ou de secteur d'activité. (I4, I6) L'interviewé 5 ajoute une nuance : les consultants peuvent être spécialisés dans une fonction dans différents secteurs ou bien spécialisés dans un secteur et avoir effectué plusieurs fonctions. (I5)

Au niveau des business managers, ils sont très polyvalents même s'ils ont chacun leur spécialité en termes de secteurs. (I7, I8, I9) Ils s'occupent à la fois du recrutement, de la prospection, du suivi des consultants ainsi que des rencontres entre clients et consultants. (I7) L'interviewé 9 ajoute qu'ils doivent également s'adapter au marché. (I9) Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, nous nous retrouvons dans une structure avec une spécialisation horizontale faible étant donné que le personnel est polyvalent. Cependant, certains sont tout de même très spécialisés. Ce qui les rend polyvalents, c'est le fait qu'ils vont devoir se réadapter à un nouvel environnement à chaque mission. (I8, I7)

Ensuite, au niveau de la profondeur du poste, d'après l'interviewé 1, la prise en charge des clients se fait au cas par cas. Mais bien souvent il y a plusieurs fournisseurs et donc l'équipe Davidson sur le terrain ne s'occupe pas entièrement du projet. Par contre en général, un consultant se consacre à un client à la fois. (I1) En effet, d'après les interviewés 2 et 8, en général, le consultant ne s'occupe pas de l'entièreté du projet tout seul mais il sait quel sera le résultat. (I2, I8) D'après l'interviewé 6, c'est possible de s'occuper de l'entièreté du projet, il a déjà eu l'occasion de le faire, mais ce n'est pas toujours le cas. (I6)

Sur ce deuxième point, nous avons une divergence avec la théorie car la spécialisation verticale est ici plus forte étant donné que les consultants ne s'occupent pas de l'entièreté du projet. Il faut tenir à l'esprit que peu importe où ils travaillent, ils restent des travailleurs externes et n'appartiennent en principe pas à l'entreprise dans laquelle ils prestent des services. Par contre lorsque Davidson leur propose une mission à accomplir, ils la réalisent en entier. (PO) On pourrait alors dire que les spécialisations horizontales et verticales sont modérées comme pour la structure divisionnalisée de Mintzberg. Dans la théorie, nous les avons définies comme étant faibles. Cependant, sur le terrain, nous avons observé que les travailleurs, pour avoir de l'autonomie, devaient être un minimum spécialisés. (Mintzberg, 1982)

1.4. Les formations, la formalisation du comportement et la socialisation

Au niveau des formations, selon l'interviewée 1, il existe des formations en ligne. (I1) Il y a également du coaching en interne. (I4) Les interviewés 4, 7 et 8 ajoutent que Davidson a un centre de formation certifiante en interne. (I4, I7, I8) Le consultant reçoit alors à la fin de sa formation une certification qui est valable à l'international. (I4) C'est un point que nous avons repéré également dans la théorie. Laloux disait que les entreprises libérées avaient tendance à devenir des centres de formation où les seniors enseignaient des compétences techniques aux juniors. (Laloux, 2015)

Toutes les formations ne se retrouvent pas dans ce centre, mais Davidson est assez ouvert à toutes autres formations qui seraient liées à leur fonction. Certaines de ces formations sont disponibles sur l'extranet si non, ils peuvent les chercher eux-mêmes. (I8) Effectivement, dans le Davidson Code il est mentionné que les formations se font en open bar du moment qu'il existe un rapport avec le business de Davidson et qu'il y ait un retour sur investissement. (Davidson Code) Cependant, en Belgique, étant donné que la structure est petite, d'après les interviewés 5 et 9, il faut faire attention au budget et être raisonnable. (I5, I9) C'est pour cela qu'il existe des compromis, comme par exemple le développement de la fonction de practice lead qui sont en fait des consultants seniors qui vont former, en cours du soir, les juniors. Il y a aussi les formations en e-learning. Enfin, le but est d'atteindre cinquante consultants pour pouvoir offrir encore plus de formations à l'avenir. (I9) Et ce, parce que ces formations sont aussi une valeur ajoutée pour l'entreprise. (I8, Davidson code)

Pour les business managers juniors, il y a des formations obligatoires à Paris. La formation est dispensée par les directeurs de section qui vont apprendre aux jeunes recrues le métier de manager. Ceux-ci sont aussi libres, de leur côté, de participer à d'autres formations. (I5, I8) Pour ce qui est des consultants, elles ne sont pas obligatoires mais elles peuvent être recommandées par le client ou le manager. (I4) Comme nous l'avons vu dans la théorie, les formations se font principalement en interne et sur le tas. (Peters, 1993) Celles-ci sont nombreuses comme pour l'adhocratie. (Mintzberg, 1982)

Pour ce qui est de la socialisation et du savoir-être, il n'y a pas vraiment de formation, mais on parlera plutôt de coaching. Le but est d'aider le consultant et de le guider dans son nouveau projet. (I7) Selon le directeur, il n'y a pas de formation pour les valeurs mais il y en a sur les hard skills. « [...] *il n'y a pas une formation qui peut transformer les gens. On transforme pas des méchants en des gens gentils.* » C'est pour cela, qu'il y a déjà une sélection

lors du recrutement en fonction des softs skills du candidat. (I10) L'interviewé 3 est d'accord à ce niveau. Le seul élément qui permet de socialiser, ce sont les événements. (I3) En ce qui concerne les standards de comportement, nous l'avons déjà vu ultérieurement qu'il y en a très peu. Pour conclure, la socialisation est informelle, mais on ressent tout de même qu'il y a une forte influence des valeurs et de la culture d'entreprise, comme pour la structure missionnaire ainsi que nous l'avons mentionné dans la théorie. (Mintzberg, 1982)

1.5. Regroupement en unité, taille et mécanismes de liaison

Dans ce point, nous allons reprendre l'ensemble du groupe avant de revenir à la structure de Davidson Belgium. Davidson Groupe est divisé en entités par région. (I9, I7) Nous avons retrouvé cela chez Buurtzorg (Laloux, 2015) et chez Chrono Flex (Deval, 2014). Nous avons également pu observer que ces unités ont des spécialités différentes en fonction des régions et du marché sur lequel elles se trouvent. (PO) Chacune de ces entités a son directeur, ses business managers et ses consultants. (I9) L'interviewé 7 mentionne qu'elles sont indépendantes avec leurs propres ressources et budgets. (I7) Davidson compte à peu près 26 filiales. (I7, I9) Avec 2000 employés, chacune d'entre-elle ne peut être que de petite taille. A notre connaissance, celle de la Belgique représente 35 employés, celles de Lille et Madrid comptent à peu près 100 employés chacune. Ces entités sont donc de petites tailles comme nous l'avons observé dans la théorie (Delval, 2014 ; Laloux, 2015 ; Peters, 1993 ; Conférence avec Zobrist, 2015) L'idée d'avoir divisé en entités vient du fait que la structure permet de garder l'esprit Davidson.

Je parlais tout à l'heure, de famille, de transparence, le fait que ce soit une structure horizontale aujourd'hui si on arrive à une société avec plus de 200 collaborateurs, je pense qu'on risque de perdre un peu cet état d'esprit Davidson et euh je pense que c'est très bien fait comme ça et euh, et le fait que ce soit subdivisé en différentes entités, nous permet finalement de garder un peu nos valeurs qui sont tellement chères à nos yeux. (I7)

Au niveau de Davidson Belgium, d'après l'interviewée 1, il existe des regroupements par personnalité et par affinité. En outre, il existe des regroupements par secteur, mais ils ne sont pas fermés, c'est assez dynamique. (I1) Assurément, chaque manager gère plusieurs secteurs dans le but de bien connaître les métiers et les besoins des différents clients. (I1) Cela a pour effet de délimiter le périmètre de prospection et de sourcing, de sorte d'éviter que deux managers appellent le même candidat ou le même client. (I7) Cependant, un consultant qui va changer de secteur pour sa prochaine mission pourrait se retrouver avec un autre manager. (I2,

I5) De plus, d'après l'interviewé 7, ce ne sont pas des divisions hiérarchiques. (I7) Nous trouvons ce passage très révélateur de ce que nous venons de développer : « [...] *il n'y a pas réellement de division. On bosse vraiment tous ensemble où tout le monde est facilement accessible surtout le Directeur [...]* ».

Dans les mécanismes de liaison, d'après nos observations et ce qui a pu être vu antérieurement, il y a l'EOS, DoYouBuzz, l'extranet et les réunions hebdomadaires. A Davidson Belgium, nous avons observé que c'est principalement par la communication directe que sont liées les équipes. Par opposition à la théorie, les mécanismes de liaison ne semblent pas être développés comme dans la structure missionnaire. (PO) Par contre, le regroupement des unités se fait principalement géographiquement et ces unités sont de petites tailles comme pour l'adhocratie ou la structure missionnaire de Mintzberg. (Mintzberg, 1982)

1.6. Contrôles et évaluations

D'après l'interviewée 3, il y a de nombreux contrôles « *Au début, ils sont suivis de près [...]* » (I3) Assurément, il y a des points de suivi qui se font au moins une fois par trimestre d'après l'interviewé 8. C'est une forme de réunion où les deux parties, le consultant et le client, sont entendues. Les managers tentent alors de trouver des pistes d'amélioration en cas de problème. (I8) Ils cherchent à comprendre quelle est la raison de ce problème et comment on peut y remédier. Si par contre, le consultant n'y met pas du sien, c'est Fabrice, le directeur, qui aura une discussion avec lui pour essayer de déceler les causes de cette réaction. (I9)

L'interviewée 1 interprète ces suivis de mission comme étant des contacts avec leur manager, qui permettent de faire remonter un problème. De plus, les consultants des interviews 1, 5 et le manager de l'interview 8, trouvent ces échanges informels. (I1, I5, I8) Même si cela ressemble à une forme de contrôle, cette consultante voit cela plus comme un suivi bénéfique qui permet d'améliorer la situation. (I1) On se renseigne si le consultant est bien sur sa mission, si tout va bien, etc. (I5) Il est donc difficile de définir ces suivis comme étant une sorte de contrôle hyper hiérarchique mais plutôt comme un feedback comme le définissait Blanchard et Johnson (2015) dans le chapitre 2. (Blanchard & Johnson, 2015) Réellement, nous avons pu participer à l'un des suivis avec le consultant, et ça ressemblait plus à un rendez-vous entre amis autour d'un diner qu'à un réel contrôle. (PO)

Au niveau des évaluations annuelles, pour lui également c'est informel. (I8) Le but est de discuter du travail accompli tout au long de l'année et de vérifier si les objectifs ont été atteints. De même, le manager et le consultant fixent ensemble les objectifs pour l'année à

venir, d'une éventuelle augmentation de salaire ou d'un changement de voiture, etc. (I5, I6, I8) Le manager va vraiment être à l'écoute du consultant. (I5, I6) Dans le livret d'accueil, il est mentionné que cet entretien est organisé avec son manager pour permettre la définition de l'évolution professionnelle et d'appréhender au mieux les attentes de l'entreprise. (Livret d'accueil) L'interviewée 9 ajoute que l'on note à ce moment-là, la participation aux événements ainsi que la part d'investissement du consultant, dans le but d'observer si celui-ci se sent appartenir ou non à l'entreprise. (I9) Si problème il y a, c'est aussi l'occasion de discuter sur une manière d'améliorer sa performance. (I5, I8) D'après l'interviewé 4, on prend en compte le bien-être et le feedback du client et des collègues. (I4)

Ces évaluations sont faites par des personnes qui connaissent bien les consultants. « *Ca c'est un partage en fait, c'est vraiment une discussion, c'est un partage* ». (I5) D'après lui, c'est un échange assez informel dans le sens où il n'y a pas de grille prédéfinie, mais cela reste tout de même structuré. (I5) D'après les interviewés 6 et 7 et le livret d'accueil, il y a un document formalisé. Celui-ci contient des questions auxquelles le consultant doit s'attribuer un score. Ce document est une base à l'évaluation annuelle. (I6, I7, livret d'accueil, Fiche d'évaluation) L'interviewé 6 ajoute que ces évaluations annuelles sont à la fois formelles et informelles. Informelle car l'évaluation n'est pas une surprise, grâce au précédent suivi, le consultant sait déjà de quoi ils vont parler. Cependant, il existe une part de formel parce qu'il y a des discussions autour des augmentations salariales, etc. (I6)

Ces deux extraits de deux des managers sont assez parlants : l'interviewé 7 nous dit :

On ne flic pas nos consultants enfin notre directeur n'est pas derrière nous toute la journée parce que à partir du moment où on est assez autonome, on arrive à gérer, à planifier notre emploi du temps tout seul, on n'a pas vraiment de contrôle comme tu dis de la part du manager. (I7)

(I7) Ensuite, l'interviewée 9 :

[...] on n'est pas là à les surveiller, à regarder leur time sheet de manière critique, on est plutôt là pour les accompagner en fait. Donc plus que pour les juger. Donc il y a une hiérarchie, mais elle n'est pas ressentie selon moi. (I9)

Cependant, la manager de l'interview 9 nous fait remarquer que chaque manager a sa méthode propre en matière d'évaluation. D'après elle, les deux autres managers et le directeur sont très informels, mais elle, elle est plus formelle dans sa façon d'évaluer. Assurément, elle a un document qui permet aux clients de donner une note sur 5, au consultant, pour le travail accompli. Ces notes lui permettent d'avoir une base pour la discussion lors de l'évaluation

annuelle et l'aident à la guider dans sa cotation. (I9, documents évaluations) Enfin, à la fin de chaque mission, les consultants complètent leur CV en ligne, ce qui consiste en un exercice pour se remémorer ce qui a été accompli au cours de cette mission. (I5)

Pour l'évaluation des managers, c'est la même chose. C'est le directeur qui les évalue tous les trois et c'est à peu près deux ou trois fois par mois. (I7, I8, I9) Selon l'interviewé 8, c'est plus considéré comme un échange d'informations que comme une réelle évaluation. (I8)

Encore une fois, on est tous pareil. Ici c'est simplement qu'on fait des choses différentes donc on est évalué sur d'autres choses finalement, on est évalué sur d'autres compétences, sur d'autres objectifs. (I7)

Le but de l'évaluation est de se rendre compte si les objectifs ont été atteints et si pas, comment y remédier. Ces objectifs sont également pris en collaboration entre le manager et le directeur. D'après l'interviewée 9, il n'y a pas vraiment d'évaluation, en tout cas quand tout va bien il n'y en a pas vraiment besoin. (I9)

Ici, nous pouvons remarquer une divergence avec ce qui avait été vu dans le chapitre 2. En effet, les contrôles semblaient avoir disparu. (Bismuth, 2015 ; Getz & M. Carnet, 2013 ; Getz, Ledoux & Davids, 2015 ; Laloux, 2015 ; Peters, 1993) Or, chez Davidson, il existe tout de même ces évaluations annuelles, qui ne sont pas vues comme un réel contrôle mais comme un suivi qui permet d'améliorer la performance d'un commun accord. (PO) Ici, le but n'est pas de standardiser les résultats comme dans la théorie de Mintzberg (1982), mais plutôt de les guider dans leur évolution. (PO) Ce système semble être quelque chose de nouveau par rapport aux différentes configurations de Mintzberg.

Ensuite, un point qui semblait intéressant de développer ici, c'est la période d'inter-contrat. En général, dans les boîtes de consultance classiques et très hiérarchisées, lorsqu'un consultant est en inter-contrat, il est mis sous pression. S'il échoue à une ou deux réunions de qualification avec le client, il sera rapidement licencié. (I2) Chez Davidson, ce n'est pas le cas. Dans le Davidson Code, la période d'inter-contrat ne devrait pas représenter une crainte pour les consultants. Il est normal de passer quelques fois par là si l'on veut que notre consultant soit placé sur la mission qui lui corresponde le mieux. (Davidson Code, 2016) Effectivement, les inter-contrats sont mis à profit. (Davidson Code, 2016 ; I5) Les consultants peuvent se former durant cette période. (I5) L'interviewé 4, qui était à ce moment-là en inter-contrat, en a profité pour créer des formations pour les juniors et s'investir en interne. (I4) Selon l'interviewé 5, il n'y a pas de grosse pression sur les consultants en cette période.

Cependant, s'ils sont plusieurs sur le banc en même temps, ils vont se mettre la pression eux-mêmes parce qu'ils veulent sauver leur boîte. (I5) Ce point nous montre encore une fois que malgré les suivis et évaluations, l'organisation n'est pas du tout bureaucratique.

1.7. Décentralisations verticale et horizontale

Dans ce point, nous reprendrons à la fois les décisions stratégiques du groupe et l'ensemble des décisions de Davidson Belgium.

Au niveau de la prise de décision stratégique du groupe, d'après l'interviewé 4, il y a un comité exécutif. Celui-ci rassemble les deux créateurs, l'ensemble des associés et directeurs des entités. Dans ce sens, si un directeur souhaite changer sa stratégie, elle doit être analysée par le groupe pour s'assurer de l'adéquation avec la stratégie globale. (I4) Selon l'interviewé 7, dans toutes décisions, il est primordial de tenir à l'esprit les valeurs du groupe car, Davidson Belgium reste effectivement une de ses filiales. Cependant, à part cela, celle-ci est libre de prendre ses décisions. (I7) L'interviewée 1 confirme : « [...] *la France est là pour nous soutenir, et pas pour nous taper sur les doigts non plus [...]* ». (I1)

Pour les décisions des filiales, d'après l'interviewé 4, si la décision est financière, ce seront Fabrice et les business managers qui décideront. (I4) Ensuite, selon l'interviewée 9, les business managers prennent leurs propres décisions mais avec le support de Fabrice. (I9) En effet, avec ses 20 années d'expérience, il est clair que le consulter pour prendre des décisions est important. (I5) Elle rajoute que « [...] *chacun est le support de l'autre pour différents sujets mais il n'y a pas de management directif avec une surveillance particulière.* » (I9) D'après l'interviewé 5, la prise de décisions est donc un partage. (I5) Effectivement, le directeur nous dit que la prise de décision est collégiale et prend en compte le plus de monde possible. (I10) L'interviewé 7 s'exprime :

[...] il faut savoir travailler ensemble et pouvoir prendre de l'expérience ou de l'expertise de nos collègues ou même des consultants qui peuvent me donner des conseils certaines fois quand c'est un peu plus technique je vais dire. Mais on prend tous les conseils et on avance ensemble et on en apprend tous les jours. (I7)

Chaque personne peut donner son avis mais il y aura toujours quelqu'un qui sera désigné pour trancher. (I8) Assurément, l'interviewée 2 fait remarquer que: « [...] *chacun connaît sa place. En fait, je connais mes devoirs et mes responsabilités. Je sais quand est-ce que je peux prendre des décisions mais je sais aussi quand je ne peux pas.* » (I2) En effet, chaque personne à ses responsabilités et sait sur quoi il va pouvoir prendre des décisions, ce qui ne l'empêche

pas de faire des propositions d'idées ou donner des conseils. (I4) De plus, les interviewés 4 et 8 nous disent qu'il existe des partenariats avec les consultants. C'est-à-dire qu'ils vont aider l'entreprise en l'informant de la stratégie du client ou des prochaines missions disponibles. De la sorte, les consultants participent au développement de la stratégie. (I4, I8)

Il existe également des outils afin que les consultants puissent donner leurs idées. L'extranet en fait partie. Par exemple, notre consultante a proposé un template Davidson. C'est également un consultant qui a proposé de faire le Welcome Pack pour bien expliquer toutes les tâches administratives et il existe encore de nombreux autres exemples. (I1) En outre, la troisième interviewée mentionne que dans une structure aussi petite, il y a plus de dialogue et tout le monde prend part automatiquement aux décisions. (I3) En effet, c'est parce qu'il va y avoir des discussions entre les managers et les consultants, que ces derniers vont participer. (I6)

En ce qui concerne les décisions plus opérationnelles, les consultants 1 et 4 prennent leurs décisions en toute autonomie sur le terrain sauf pour quelques exceptions, comme les voyages. (I1, I4) Cependant, même si les consultants sont autonomes, il est primordial de respecter et de tenir compte de l'entreprise et de ses collègues. (I7, I8, I1) La deuxième interviewée nous explique qu'elle prend ses décisions seule lorsqu'elle est certaine que celles-ci vont assurer la pérennité de la mission. (I2) L'interviewée 3 est d'accord et ajoute que le budget est aussi un élément à prendre en compte. (I3) L'interviewé 5 complète. Selon lui, lorsqu'une décision est plus difficile et qu'un référent est présent sur le terrain, le consultant a l'opportunité de lui demander conseil. (I5) Il en va de même avec les managers. En effet, l'interviewé 6 nous fait remarquer qu'il arrive que le client n'offre pas suffisamment d'outils au consultant pour qu'il mène sa mission à bien. Dans ce cas, faire appel aux managers permet de profiter de leurs connaissances et de leurs idées. (I6) Enfin, d'après la première interviewée, une des valeurs de Davidson est : « *Think it, Do it, Share it* ». (I1) C'est-à-dire que lorsqu'une personne s'aperçoit que l'entreprise pourrait améliorer telle ou telle chose, il n'a qu'à le faire sans devoir demander la permission. Si c'est une idée pertinente, les directeurs et managers peuvent même proposer un budget. (I1, I10) Le directeur est d'accord et ajoute : « *You see it, you do it.* » (I10)

Comme le disait Desjonquière, l'ensemble du personnel est lié par des liens de collaboration. Les relations de pouvoir sont alors transformées dans le but de laisser la décision dans les mains de la personne qui est réellement compétente pour la prendre. (Desjonquière, 2016)

Laloux ajoutait que les avis étaient sollicités dans de nombreuses décisions. (Laloux, 2015) Avec une décentralisation sélective comme nous l'avions déjà repérée mais dans une structure changeante, nous nous rapprochons de l'adhocratie. (Mintzberg, 1982)

2. Les facteurs de contingence

2.1. L'âge et la taille

Pour ce qui est de l'âge et la taille de Davidson, nous allons reprendre à la fois les données de Davidson Consulting et de la filiale belge. Davidson Consulting fût créée en 2005 à Paris et compte aujourd'hui 1950 salariés. (Welcome Pack, 2016) Davidson Belgium, quant à elle, fut créée en 2013 et compte 35 salariés. (PO, I10) Comme nous l'avions vu dans le chapitre 2, peu importe le nombre de salariés dans le groupe, par entité, le nombre est assez réduit, et c'est ce qui permet cette proximité entre le personnel d'une même entité. (Peters, 1993 ; Laloux, 2015 ; Nardon, 2015) En ce qui concerne l'âge, comme nous l'avions vu, au plus une société a de l'âge, au plus on peut espérer que les tâches soient formalisées. (Mintzberg, 1982) Cette société est plutôt jeune, il n'y a donc pas de risque qu'elle le soit. (PO)

2.2. Le système technique

Pour l'intervisé 8, le métier de business manager ne nécessite pas de grandes connaissances techniques. Il requiert une bonne compréhension des métiers dans leur secteur et du marché. En outre, il faut comprendre les besoins de ceux-ci. Il faut donc que les managers aient une base technique. Pour les consultants par contre, généralement c'est beaucoup plus technique mais cela dépend des postes. (I8) D'après nos observations et ce que nous avons compris du métier de consultant, celui-ci est quelqu'un qui va apporter une expertise sur une mission chez un client, qui lui-même n'a pas les compétences pour la réaliser. Nous pouvons donc conclure, que les business analystes ou les consultants en général ont des savoirs complexes. (PO) Si nous prenons l'exemple des business analysts, ils sont les intermédiaires entre le business et les développeurs. De plus, ils apportent leur expertise en conseillant dans le but d'améliorer les techniques. Aujourd'hui, d'après notre consultante, il n'est pas possible d'avoir un projet informatique sans business analyst. (I1)

Ici, nous sommes sur une structure qui offre des services personnalisés, et donc chaque service va être différent selon le client. Il est donc difficile de formaliser réellement même s'il arrive qu'un client demande de respecter une certaine méthodologie. (PO, I4) L'ajustement

mutuel comme pour l'adhocratie avec un personnel qualifié semble donc être l'idéal comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre. En ce qui concerne la régulation, elle est faible, car le centre opérationnel n'est pas bureaucratique. Pour la sophistication, il n'y a nul besoin d'avoir une structure administrative très développée. De plus, il n'y a qu'une seule personne, l'office manager, qui s'occupe de gérer la logistique et les mécanismes de liaison sont très informels. Ce type, avec un système simple et non régulateur, se rapproche, comme vu dans la théorie, de la configuration missionnaire et de l'adhocratie opérationnelle. (PO; Mintzberg, 1982)

2.3. L'environnement

Au niveau de l'environnement, les managers définissent le marché comme étant dynamique. (I7, I8, I9, I10) D'après l'interviewé 9, c'est cyclique, c'est-à-dire que ça résulte beaucoup de l'actualité. Ça dépend entre autre : des changements de patron, des réductions de budgets, des fusions et acquisitions, etc. dans les entreprises clientes. Il faut pouvoir anticiper tous ces faits. (I9) Vraisemblablement, le directeur travaille dans le conseil depuis 96 et a vécu trois crises en 2001, 2008 et 2012. D'après lui, face à cette situation, il faut travailler avec de bonnes personnes et c'est ce qu'ils font. C'est arrivé récemment et grâce au personnel ils ont fini par gagner du terrain. « [...] *c'est vraiment la qualité des gens qu'on a à bord qui fait qu'on passe les crises.* » Tout le monde se bat pour assurer la pérennité de Davidson. (I10)

Ensuite, d'après l'interviewé 8, il faut des savoirs complexes car il y a beaucoup d'informations à gérer. (I8) Le marché est également diversifié. (I7, I8) Effectivement, ils sont spécialisés en project management mais ils sont aussi diversifiés parce que des project managers il peut y en avoir dans tous les secteurs sur tout type de projets. (I9)

Puis, pour l'interviewé 8, le marché « *C'est pas du tout hostile quoi, il y a de la place pour tout le monde.* » D'ailleurs, certains de leurs concurrents deviennent leurs partenaires. (I8) L'interviewé 10 ajoute que des barrières à l'entrée, il y en a mais très peu. Une des barrières c'est la liste des fournisseurs préférentiels des clients. Par contre, il n'y a pas énormément de frais à faire lorsqu'on démarre ce type de société. (I10) Le marché est donc accueillant, « *Il suffit d'avoir les connaissances, d'avoir les bons contacts, les bonnes connexions et une société de consulting ben voilà ça peut voir le jour assez rapidement.* » (I7) Le marché est très concurrentiel. Il faut donc se différencier pour gagner des parts sur ce marché. (I5, I7, I9, I10)

Un marché complexe et peu hostile nous fait penser à l'adhocratie de Mintzberg. Dans la théorie, par contre, nous avons défini le marché comme étant hostile. (Mintzberg, 1982)

2.4. Le pouvoir

Jeux de pouvoir

Au niveau des jeux de pouvoir, l'interviewé 4 nous dit ne pas en ressentir du tout. D'après lui, la structure de 40 personnes ne le permet pas. De plus, la structure n'étant pas pyramidale, ces jeux n'ont pas lieu d'être. « [...] chez Davidson on est plus, on a un bateau qui est effilé et on rame tous dans le même sens. » (I4) Selon les interviewés 1 et 5, effectivement, le directeur, c'est « [...] lui le boss [...] ». (I1, I5) Cependant, d'après l'interviewée 1, le leadership n'est pas dictatorial car on va prendre en compte l'ensemble des employés : « Si Davidson va bien, si ses consultants vont bien, le directeur va bien. [...] Donc il investit en nous en notre bien-être pour que lui se sente bien. Win-Win. » (I1)

L'interviewé 5 ajoute :

Euh, je dirais que euh ce n'est même pas un pouvoir. C'est un respect. T'as un respect qui est différent pour les, enfin un respect que tu accordes aux personnes qui est différent en fonction, en fonction de leur place, de l'expérience et tout. [...] je vais plus aller chez Fabrice pour certaines questions. Euh, parce qu'il a plus d'expérience. [...] Euh pour moi le mot pouvoir, il va avec, il va plus avec le mot, euh pression et il n'y a pas de pression. (I5)

Le pouvoir viendrait plus de l'expérience. Selon l'interviewée 3, c'est donc Fabrice qui a 100% du pouvoir. (I3)

Intervenants externes

Premièrement, Davidson n'est pas coté en Bourse et ne le sera jamais. (I1, I3, I10) En effet, « L'argent qui est investi à l'intérieur de Davidson Group et Davidson Belgium aussi, c'est de l'argent privé des directeurs. [...] il n'y a pas d'interférence extérieure. » (I1) De cette manière, l'ensemble du personnel de Davidson peut prendre ses décisions sans se soucier d'actionnaires. (I1) En outre, cette liberté en matière de budget est avantageuse dans l'amélioration de la qualité des services offerts aux employés. (I3) Le directeur ajoute, que ça permet d'éviter de perdre les valeurs de Davidson. (I10)

Ensuite, le métier de Davidson est de créer un alignement entre le client, Davidson et les consultants. Chacun d'entre eux à un but différent mais un objectif commun, le projet. D'après l'interviewé 8, chacun a donc un pouvoir sur l'autre et cela se traduit par des négociations. (I8) Cependant, c'est le client, en général, qui a le dernier mot. (I7, I8) De plus, aujourd'hui, Davidson n'offre que du staffing. C'est-à-dire que les missions qui seront proposées viendront uniquement du client. « Comme on est sur du staffing, et ben, on se plie

un petit peu aux règles du jeu et euh, on propose simplement l'expertise de nos consultants sur des projets déjà mis en place chez nos clients.» (I7) Cependant, pour réduire cette part de pouvoir, Davidson répartit les consultants en nombre réduit chez les clients. (I4) En effet, le directeur nous dit que sur 40 consultants, il y a aujourd'hui 16 clients et c'est la même chose au niveau du groupe. (I10)

Un autre intervenant externe peut être un syndicat. Selon le directeur, le groupe est syndiqué mais pas Davidson Belgium car ils n'ont pas encore atteint les 50 salariés.

Mais sincèrement, ça m'étonnerait qu'on ait un syndicat fort chez Davidson. Fin, à la base on est déjà orienté euh sur le bien-être de nos consultants donc euh, souvent quand on a un syndicat fort, c'est parce que le bien-être des employés est bafoué. (I10)

Il existe également des lois qui sont imposées par le gouvernement comme dans tout métier. (I8) Enfin, Davidson Groupe investi dans des start-up et devient alors leur collaborateur en utilisant leurs outils. DoYouBuzz fait partie de ses start-up dans lesquelles Davidson investit. (I7) Nous pourrions définir la coalition externe comme étant passive. (Mintzberg, 1986)

Davidson groupe

D'après les discours entendus, le directeur d'entité est en général associé et détient maximum 30% des parts. Les 70 autres pourcents sont détenus par le groupe. Donc certes, le groupe fait confiance à ses directeurs mais il détient tout de même un pouvoir sur les entités de par sa possession. (PO) De plus, l'interviewé 3 nous fait remarquer que le groupe surveille de près les résultats chiffrés de chaque entité. (I3) Cependant l'interviewée 9 nous dit : « [...] le groupe garde quand même un œil sur la gestion de chaque filiale mais c'est un œil euh tu vois, de loin. Ils ne mettent pas la pression de dingue en tout cas. » (I9) Le directeur rajoute :

Euh on jouit d'une autonomie énorme, dans le sens ou euh en fait le groupe s'assure surtout que les valeurs de l'associé créateur soient les bonnes et puis après lui laisse carte blanche pour euh créer son propre esprit. (I10)

D'après l'interviewée 9, la relation entre Fabrice et les dirigeants, c'est du support et non une hiérarchie. D'après elle, si les objectifs ne sont pas atteints, ce sera comme en interne, on en discute et c'est bon. (I9)

Il y a également une certaine dépendance avec Paris en matière de formations avec son centre de formation certifiante. (I9) De plus, Davidson Belgique n'est pas entièrement indépendante du groupe car elle bénéficie de support tels que la comptabilité, le support informatique, etc. (I3, I6)

La coalition interne est plutôt du type du missionnaire car le but de Davidson Groupe est d'atteindre ses objectifs et de développer son personnel dans les meilleures conditions possibles mais également de garder ces valeurs qui lui sont chères. (PO, Mintzberg, 1986)

Les buts

Même si l'interviewé 5 pense que Davidson n'a pas vraiment d'objectif, le but principal de Davidson Belgium est de croître et d'atteindre un nombre suffisant pour être plus serein financièrement. (I5, I8) L'interviewé 6 ajoute que c'est aussi dans l'optique de pouvoir offrir des solutions. (I6) Selon l'interviewée 1, oui, le but est de croître mais « *Pas à n'importe quel prix.* ». (I1) Effectivement, l'interviewé 7 confirme et nous dit qu'il est primordial de garder les mêmes valeurs et le même esprit. (I7) Enfin, l'interviewée 9 ajoute que le but de Davidson est de travailler avec des gens biens et humains pour satisfaire le client. (I9)

Résolution de conflits

L'interviewée 1 mentionne que la résolution de conflits se fait directement entre les personnes concernées. (I1) Les interviewés 4 et 10 ajoutent que le directeur et les managers sont disponibles si besoin il y a. (I4, I10) De plus, généralement, on essaye que le conflit soit résolu par une situation de Win-Win. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un consultant n'est pas celui espéré. Il sera aidé dans sa recherche d'emploi, remettra sa démission lorsqu'il aura trouvé un poste ailleurs et ne devra pas prester de préavis. (I4) Enfin, généralement, si une personne ne se sent plus en concordance avec les valeurs, elle part d'elle-même. (I1)

Idéologie et valeurs

Davidson Belgium fut créée en 2013 par son directeur. Ce dernier, qui était déjà directeur d'une boîte de conseils très hiérarchisée, s'est rendu compte qu'il ne pouvait plus travailler dans une société très politique, cotée en bourse et avec de très nombreux niveaux hiérarchiques. Il a donc décidé de créer sa propre boîte avec ses valeurs et c'est ainsi qu'il a croisé la route de Davidson Consulting qui partageait exactement les mêmes valeurs. (I10) Effectivement, d'après l'interviewé 5, à la création de Davidson Belgium, la philosophie était identique au groupe français. C'est-à-dire en « *[...] remettant vraiment le consultant au cœur.* ». (I5) D'après l'interviewée 9, ce qui fait la force de Davidson, c'est qu'il s'agit d'une entreprise qui a été créée directement avec ces valeurs et pas une autre que l'on essaierait de changer. (I9)

Le point central de cette idéologie c'est l'humain, vous l'aurez compris. D'après l'interviewée 1, il est logique de reconcentrer ses efforts sur l'humain car le capital est humain. (I1)

D'ailleurs, l'interviewée 2 a choisi Davidson pour son côté humain. L'office manager ajoute « [...] ici on essaie vraiment de garder un côté très familial, humain, que les gens se sentent appartenir à la société. Et c'est extrêmement compliqué à faire dans les sociétés de consultance puisque les employés ne sont pas ici. Les employés sont un peu partout. » Un autre mot qui est ressorti dans toutes les interviews est la « famille ». Lorsque le personnel de Davidson parle des bureaux, la Mansion, ils disent : « *la maison* ». (I1 à I10, PO) D'après la plupart des personnes qui ont été interrogées, l'esprit de Davidson est bien différent des autres entreprises. Ici, il y a une réelle écoute. Un consultant nous dit : « [...] je n'ai jamais vu une société comme Davidson, euh qui qui euh, qui s'occupe de ses, de ses employés comme ça. Jamais. Jamais. » (I1) L'interviewé 5 ajoute, qu'être une famille c'est aussi partager. (I5) En effet, le directeur nous dit :

[...] Tout le monde participe à son niveau au bien-être et à la croissance et de cette société qui est la leur en fait. C'est pas ma société, c'est pas la société des managers, c'est la société de tout le monde. (I10)

En outre, les bureaux de Davidson sont à l'image de leurs valeurs. Ils sont dans une maison à Hoeilaart en plein milieu des bois. (PO) Les murs sont recouverts de portraits de chacun des employés de Davidson, dans cet esprit familial. (I10)

Ensuite, d'après différents extraits, le directeur est garant de cette idéologie.

[...] la plupart d'entre nous, on irait jusqu'en enfer pour notre Directeur. Il y en a beaucoup qui quittent leur, qui avaient quitté leurs anciens boulots pour venir suivre Fabrice. Et il a ce pouvoir de faire ça, de, de, euh, d'entraîner les gens et que, et que les personnes sentent, arrivent à sortir le meilleur d'eux-mêmes, même quand on n'est, on n'est pas bien. (I1)

Elle ajoute, « [...] on a déjà essayé de me recruter [...] mais j'ai dit aux personnes, moi je suis mariée à Davidson corps et âme, et pour arriver à ce genre de loyauté, ça vient du dessus, ça vient du management. » (I1) D'après l'interviewé 5, tout le monde à Davidson a les mêmes valeurs, c'est-à-dire qu'ils représentent tous la philosophie même de Davidson. Cependant, c'est le directeur avec l'aide de quelques personnes, qui est vraiment la devanture de la boîte, c'est-à-dire que c'est lui qui représente et inspire les valeurs de Davidson. (I5) L'interviewée 9 nous dit : « [...] moi quand je parle de Davidson, des fois j'ai les étoiles dans les yeux, ça m'est déjà arrivé de parler avec Fabrice et d'avoir les larmes aux yeux, tu vois. Moi je trouve que c'est beau la manière dont il gère la boîte et tout. » (I9)

En outre, ce ne sont pas que des mots, il faut savoir que Davidson France a été élue 4 années consécutives Great Place to Work. (PO) De plus, d'après l'interviewé 6 et nos propres observations, le site internet ne s'adresse pas aux clients pour tenter de vendre, mais aux consultants pour leur montrer les valeurs qui les attendent. (I6, site Davidson) D'ailleurs, les consultants se sentent tellement appartenir à leur entreprise qu'ils font des sacrifices pour assurer la pérennité de celle-ci. Un exemple typique est l'exemple de la consultante de l'interview 2. Elle s'est retrouvée sur une mission où le personnel lui manquait de respect vis-à-vis de ses origines. Son manager et le directeur étaient là quand elle avait besoin d'en parler. Elle a continué sa mission car elle savait que derrière il y avait le soutien de Davidson et que ce n'était qu'une mission qui permettait de payer les salaires de ses collègues. (I2) Il en va de même lorsque la situation devient difficile. Chaque personne se sent concernée et participe au rétablissement. (I5)

Une autre part importante de cette idéologie, c'est le respect et l'éthique. (PO) Réellement, le directeur ou les managers ne vont pas imposer une mission à un consultant ou le positionner sans son avis, peu importe la situation. (I1) En effet, cette consultante, qui fut en inter-contrat durant quelques mois, confirme. L'office manager nous a raconté une autre anecdote du même type. Un consultant senior a été sur le banc pendant une longue période. Qui dit consultant senior dit coûts élevés pour l'entreprise. De plus, il échouait à ses entretiens de qualification. Cependant, le directeur ne voulait pas le licencier, il savait qu'il pouvait y arriver. De plus, il avait des problèmes personnels. Avec de la persévérance, ils ont fini par lui trouver une mission. (I2) L'interviewé 4 nous explique que lui aussi a eu une période difficile mais que Fabrice était là pour lui, pour l'écouter et pour le soutenir. (I4) Dans la même optique, le directeur nous avoue la transparence des informations. De la sorte, lorsque la société va bien, il peut donner plus et inversement. Il en attend de même de ses employés. (I10)

Enfin, résumons ce point en remettant en avant l'ensemble des valeurs de Davidson. D'après les personnes interrogées, les valeurs sont : l'intégrité, le respect, l'humilité et l'ouverture d'esprit. (I3, I4) L'interviewé 4 ajoute « [...] *l'honnêteté, la disponibilité, elles sont vécues tous les jours et c'est un standard.* » (I4) L'interviewé 6 ajoute l'écoute, la confiance, le soutien, l'encouragement et la franchise. (I6) « *On reste une famille et encore une fois et je le dis assez souvent, le seul mot d'ordre ici c'est euh on ne se prend pas au sérieux tout en restant professionnel.* » (I7) D'après l'interviewé 8, il y a les valeurs d'amour aussi. (I8) L'interviewée 9 ajoute la transparence, la confiance et l'écoute. (I9)

Finalement, d'après toutes ces observations, l'entreprise Davidson correspond à la configuration de pouvoir missionnaire. En effet, l'idéologie semble être la plus grande source de pouvoir. Elle permet d'augmenter la loyauté du personnel et motive celui-ci dans l'accomplissement de ses tâches. De plus, chaque décision est prise en tenant compte de l'entreprise et des personnes y travaillant. En outre, même si la structure favorise le partage, c'est le directeur qui détient le plus d'influence, d'une part, parce qu'il représente l'idéologie et d'autre part, parce qu'il détient une grande expérience. Les jeux politiques sont absents car lorsqu'une personne ne correspond pas aux valeurs, elle quitte d'elle-même la société. Enfin, il y a une absence d'influence de la coalition externe. (Mintzberg, 1986)

Pour conclure ce chapitre, nous allons comparer les éléments du deuxième et quatrième chapitres. Dans le premier, nous avons observé qu'un des critères importants, c'est-à-dire la place des acteurs dans la structure, nous faisait penser à la bureaucratie professionnelle. En effet, la structure est bien souvent renversée dans ce type d'organisation avec à la tête le centre opérationnel qui prend ses décisions de manière autonome et est plus développé que le centre administratif. Ce dernier sert de support au centre opérationnel. Dans notre étude de cas, c'est aussi ce qu'il en est ressorti. Nous pouvons ajouter que chacun des rôles était lié. En outre, il n'existe pas de supériorité entre les membres. En effet, les managers trouvent les missions des consultants et ces derniers développent leurs compétences et sont garants de Davidson auprès des clients. Ce qui fait que ni l'un, ni l'autre ne peut être performant si l'un d'eux est absent.

Ensuite, à la fois dans la théorie et dans notre cas pratique, la hiérarchie est relativement plate comparée aux grandes structures bureaucratiques. Comme nous l'avons déjà repéré, la communication est alors plus facile entre tous les niveaux. Par contre, une différence que nous avons remarquée, c'est que les fonctions de support sont encore présentes chez Davidson, alors que dans les exemples que nous avons vu antérieurement, celles-ci étaient réparties dans les groupes autonomes. Cependant, cet aspect permet d'assurer le support des consultants.

Au niveau des moyens de coordination, ceux qui nous semblaient les plus évidents, à la fois dans la théorie et dans la pratique, étaient l'ajustement mutuel de l'adhocratie et la standardisation des normes de la configuration missionnaire. Nous avons également décelé quelques éléments plus standardisés mais qui ne semblaient pas être suffisamment importants

que pour définir la standardisation des processus comme moyen de coordination. De plus, il existe des outils qui permettent cette coordination même s'ils sont non obligatoires.

En ce qui concerne la spécialisation du travail, dans la théorie nous avons conclu que les spécialisations verticale et horizontale étaient, toutes deux, faibles comme dans la configuration missionnaire. Dans notre cas pratique, la spécialisation horizontale était aussi faible, par contre, la spécialisation verticale paraissait un peu plus forte de par le fait que le consultant n'a pas toujours la chance de s'occuper du projet de A à Z chez le client. Par contre, lorsque Davidson a une mission à proposer à son consultant, les managers n'interfèrent pas pendant la mission. La spécialisation est tout de même requise pour la fonction de consultant qui est censée amener du conseil à ses clients.

Ensuite, au niveau des formations, nous avons repéré aussi bien dans la théorie que dans notre cas pratique, que les entreprises libérées deviennent bien souvent des centres de formation. De plus, elles sont bien souvent ouvertes aux formations tant qu'elles ont un intérêt pour l'entreprise. Cependant, nous avons constaté dans notre cas pratique qu'il faut tout de même rester lucide et ne pas exagérer pour le bien de la société. Certes, les formations ont une valeur ajoutée pour la société, mais il ne faudrait pas l'endetter non plus. Avec de nombreuses possibilités de formations, nous pensons à l'adhocratie. Autrement, la socialisation est forte à la fois dans la théorie et dans la pratique même si elle est transmise de manière informelle. En outre, la formalisation des comportements est faible ce qui fait penser à la structure missionnaire.

Au niveau des unités, toujours dans la théorie comme dans la pratique, elles étaient de petites tailles. Elles se regroupent géographiquement chez Davidson mais également dans certains exemples de la théorie comme dans l'adhocratie. Cependant, nous avons vu également dans la théorie que les unités pouvaient se faire par projet comme pour la structure missionnaire. Une autre différence qui a été perçue lors de notre étude de cas, c'est que les mécanismes de liaison étaient faibles.

Pour les contrôles, nous avons vu dans la théorie qu'ils étaient absents ou en tout cas très peu nombreux. Dans la réalité, nous avons remarqué qu'au contraire il y avait beaucoup de suivis et d'évaluations annuelles. Cependant, ces suivis n'étaient pas perçus comme étant négatifs par les consultants mais comme étant un feedback de leur manager qui leurs permettaient d'évoluer. C'est quelque chose qui n'a été vu nulle part dans les configurations de Mintzberg. La planification quant à elle semble très peu utilisée dans les deux chapitres. Ensuite, la

décentralisation est sélective autant dans la théorie que dans la pratique comme dans l'adhocratie.

En ce qui concerne les facteurs de contingence, pour la taille nous avons vu dans la théorie qu'elle n'avait pas réellement d'importance étant donné que les structures étaient divisées en petites entités autonomes. Au niveau de l'âge, la société est assez jeune. Pour le système technique, la régulation est faible et simple comme dans la théorie, ce qui fait penser à la configuration missionnaire et l'adhocratie. Le marché était défini comme étant dynamique, hostile, changeant, complexe et diversifié. Dans notre cas pratique, il était complexe aussi, mais non hostile. Enfin, en ce qui concerne le pouvoir, nous avons défini à la fois dans la théorie comme dans la pratique que la configuration de pouvoir, qui correspondait à l'entreprise libérée, était la configuration de missionnaire étant donné la place de l'idéologie dans ce type de structure. Ci-dessous, voici le tableau comparatif de nos deux chapitres d'analyse.

Tableau 3 : Tableau comparatif de la théorie et la réalité

Critères	Littérature	Cas pratique	Configuration
Mécanismes de coordination	Ajustement mutuel Standardisation des normes et croyances	Ajustement mutuel Standardisation des normes et croyances	Adhocratie Missionnaire
Partie clé de l'organisation	Centre opérationnel	Centre opérationnel	Bureaucratie professionnelle
Paramètres de conception			
Spécialisation du travail	Spécialisations horizontale et verticale faibles	Spécialisation horizontale faible et spécialisation verticale modérée	Structure divisionalisée et missionnaire
Formalisation du comportement	Peu de formalisation	Peu de formalisation	Adhocratie
Formation et socialisation	Beaucoup de formations Socialisation informelle	Beaucoup de formations Socialisation informelle	Adhocratie Missionnaire
Regroupement en unité	Projet et client Géographie	Géographique	Missionnaire et Adhocratie
Taille des unités	Petite	Petite	Missionnaire
Le système de planification et de contrôle	Peu de planification et contrôles	Peu de planification et contrôles	Adhocratie
Mécanismes de liaison	Nombreux	Nombreux	Adhocratie
Décentralisation	Décentralisation sélective	Décentralisation sélective	Adhocratie
Facteurs de contingence			
Âge et taille	Variable	Jeune et grande	-
Système technique	Régulation est faible et simple	Régulation est faible et simple	Missionnaire et adhocratie
Environnement	Dynamique Complexe Hostile Diversifié	Dynamique Complexe Non hostile Diversifié	Adhocratie et missionnaire
Pouvoir	Missionnaire	Missionnaire	Missionnaire

Minzberg, H. (Ed.). (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les éditions d'organisation. (Original work published 1982) Mintzberg, H. (Ed.). (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Editions Eyrolles. (Original work published 1986).

Conclusion

Afin de rappeler le contexte, nous avons débuté ce mémoire par une synthèse de la théorie de Mintzberg dans le but de poser un cadre d'analyse qui nous a suivi jusqu'à la fin. Nous avons conclu qu'il y avait six configurations organisationnelles et six de pouvoir. Les six premières se distinguent les unes des autres par toute une série de critères tels que les paramètres de conception, les facteurs de contingence et les mécanismes de coordination. Nous nous étions posé la question quant à la place de l'entreprise libérée parmi ces six configurations. En effet, notre problématique était : Comment est organisée l'entreprise libérée ? Est-ce un nouveau modèle ou ne serait-ce tout simplement qu'un hybride des configurations de Mintzberg ? Ces questions nous ont poussées à aller plus loin.

La première étape était d'analyser ce qu'il existait déjà dans les écrits de la littérature grâce à ce modèle. De cette analyse, il en est ressorti que l'entreprise libérée semblait être un hybride de deux des configurations de Mintzberg, à savoir, l'adhocratie et la structure missionnaire. Ensuite, la deuxième étape était de comparer cette théorie avec la réalité. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude de cas de l'entreprise Davidson Belgium. Rappelons-le cette société fait partie du groupe français Davidson Consulting qui a remporté quatre années consécutives le prix de « Great Place to Work » de par sa structure et son leadership particulier. Dans cette étude nous avons à la fois relevé des similitudes avec la théorie mais également des divergences. De cette deuxième étape, nous en avons conclu que la majorité des critères ressemblaient à l'adhocratie et à la structure missionnaire. (Mintzberg, 1982)

En effet, le point le plus marquant de la configuration missionnaire est la place importante de l'idéologie. Au niveau de l'adhocratie, c'est l'ajustement mutuel qui est un des critères les plus prédominants. Nous ajoutons également la bureaucratie professionnelle pour la forme inversée de la structure classique. Cependant, les critères y faisant références sont peu nombreux. La structure de l'entreprise libérée ne serait alors qu'un simple hybride de trois configurations de Mintzberg avec l'adhocratie et la configuration missionnaire comme étant dominantes.

Cette étude nous aura permis de découvrir que, finalement, certaines sociétés n'ont peut-être pas énormément de choses à changer pour pouvoir se libérer. En outre, nous pouvons ajouter également que ce type de structure n'est pas nouveau et qu'il ne sort pas de nulle part. Ce qui a changé ou en tout cas ce qui nous l'a fait penser, c'est simplement que l'agencement entre ces trois configurations n'avait peut-être pas eu autant de charme dans le passé ou n'avait tout

simplement pas vu le jour auparavant. Nous pensons donc que ce modèle s'est développé en fonction de l'évolution de l'humain. En effet, Mintzberg a mis en avant le fait que notre génération avait besoin d'évoluer en permanence, voilà pourquoi ce modèle semble convenir aujourd'hui. (Mintzberg, 1982)

Discussion

Jusqu'à présent, nous avons pu décrire la manière dont étaient organisées les entreprises libérées grâce à la théorie de Mintzberg, qui, semble-t-il, s'ordonne tel un hybride des configurations de ce dernier. Nous avons vu que Mintzberg n'excluait pas la formation d'hybride dans sa théorie. En effet, il n'existe pas d'organisation qui rentre parfaitement dans tous les critères d'une seule configuration. Ce qui arrive, par contre, c'est que bien souvent, il y en a une qui prédomine ou dans le cas des hybrides, il y en a plusieurs. (Mintzberg, 1982) La question à se poser est donc : pourquoi aujourd'hui le terme de l'entreprise libérée est-il devenu plus fréquent alors que finalement ce type de structure n'est pas nouveau ? Peeters, quant à lui, parlait déjà d'organisations qui se libéraient en 1993 dans son ouvrage, l'entreprise libérée. (Peeters, 1993) Alors, qu'est-ce qui a changé aujourd'hui ?

Ensuite, dans la théorie de Mintzberg, nous avons vu que les configurations étaient en fait un ensemble de critères qui ensemble formaient une configuration. L'entreprise libérée, quant à elle, reprend des critères de l'adhocratie, de la bureaucratie professionnelle, de la configuration missionnaire et même quelques éléments de la structure divisionnalisée. Mais est-ce que certains critères n'iraient pas à l'encontre d'autres ? Prenons un exemple pour clarifier ce point. Nous avons vu que les moyens de coordination employés étaient de plusieurs sortes, tels que la standardisation des normes et croyances, l'ajustement mutuel et même une part de standardisation des procédures. Cependant, logiquement une structure adhocratique n'a pas besoin de standard pour fonctionner. C'est pour cette raison que l'ajustement mutuel est utilisé.

Pour la structure missionnaire, par contre, la coordination se fait par les standards de normes et croyances et c'est uniquement cela qui permet la coordination. (Mintzberg, 1982) Ces deux éléments sont donc contradictoires. Pourtant, l'entreprise libérée fonctionne de la sorte. En effet, lorsqu'un consultant ou un manager bloque sur quelque chose et ne sait pas résoudre un problème, il lui suffit de poser des questions ou de partager ses idées avec ses collègues pour y arriver ensemble. Cependant, la standardisation des normes et croyances est également utilisée, de sorte que les employés aillent tous dans le même sens dans leur prise de décision

autonome et ce, sans devoir être contrôlés de manière trop hiérarchisée. De même au niveau des formations et de la socialisation. Dans la structure missionnaire, le critère est d'avoir peu de formation et une socialisation assez informelle. Hors dans la structure libérée, il y a beaucoup de formations comme pour l'adhocratie. Cet élément est également en contradiction.

De plus, nous avons remarqué que les facteurs de contingence n'avaient pas l'air d'avoir beaucoup d'influence sur le modèle de l'entreprise libérée. En effet, les exemples de la littérature étaient très différents. On passait de grandes à petites structures, de sociétés de services à celles de production. D'après notre analyse, il semble donc que ce modèle soit plutôt universel. Mais réellement, est-ce possible que ce modèle puisse être appliqué à n'importe quel type de société ? Dans les exemples que nous avons repris, c'est bien souvent parce que le patron avait décidé de faire bouger les choses, suite à une perte de croissance, que les entreprises se libèrent et il est vrai que nous avons eu des entreprises de toutes sortes. (Peters, 1993 ; Retour d'expérience de Desjonquères, 2016 ; Deval, 2014)

Ensuite, est-ce vraiment viable sur un marché compétitif où la compétition est faite par les coûts. Ci-dessus, nous avons mentionné que la plupart des sociétés qui se sont libérées l'ont fait suite à une perte de croissance ou une augmentation de la concurrence. (Peters, 1993 ; Retour d'expérience de Desjonquères, 2016 ; Deval, 2014) Dans ce genre de situation, il est primordial de réduire au maximum l'ensemble des coûts, y compris ceux qui touchent le personnel. Mais est-ce compatible avec ce modèle ? Nous avons pu voir que chez Davidson Belgium, pour réduire les coûts au niveau des formations, ce sont les seniors qui forment les juniors, par exemple. Ce qui n'empêche pas d'avoir des formations. De plus, nous avons vu également que les employés de Davidson s'identifiaient tellement à la société, que lorsque celle-ci se portait mal, chacun y mettait du sien pour rétablir l'ordre au plus vite. Cet esprit est peut-être le moyen de garder ces sociétés en vie.

Un autre élément qui a pu prêter à confusion, c'est : faut-il être libérée pour être une great place to work ? Nous pouvons aujourd'hui comparer notre expérience dans une structure libérée avec celle dans une grosse société américaine assez bureaucratique avec de nombreux niveaux hiérarchiques, de nombreux contrôles, des objectifs quantitatifs, etc. Cependant, cette société a tout de même été élue Great Place to Work dans sa catégorie en 2014. De plus, nous n'avons pas eu l'occasion d'établir des interviews comme dans notre étude de cas, cependant nous y travaillons depuis le 12 juin 2017 et pouvons tout de même affirmer qu'il ne semble

pas que le personnel soit malheureux au travail et pourtant les contrôles sont hebdomadaires. Ce qui fait peut-être la différence dans cette structure assez bureaucratique, c'est qu'elle est également divisionnalisée étant donné que la structure est divisée en entité plus ou moins autonome dans le pays et aussi au niveau mondial. Ce qui fait que dans notre bureau, nous ne sommes pas plus que 15 employés. C'est peut-être l'une des raisons de ce titre. Dans ce cas, nous pouvons aussi nous demander si ce type de structure est réellement un facteur de bien-être ou s'il suffit d'avoir quelques critères de l'entreprise libérée ? Et si c'est réellement le cas, alors pourquoi toutes les sociétés qui sont mal en point ne se libèreraient pas ?

Pistes de recherche

Avant de clôturer ce mémoire, nous pensons qu'il est nécessaire de mettre en évidence les pistes de recherche qui nous sembleraient intéressantes à exploiter. Dans ce mémoire, nous n'avons pas eu la possibilité d'étudier Davidson au niveau du groupe, mais uniquement au niveau national. Une des pistes serait donc d'étudier l'ensemble d'un groupe comme celui-là afin de comparer l'idéologie en fonction des différentes cultures.

Il est à noter que nous avons eu la chance d'avoir un cas pratique qui a toujours été libéré depuis sa création. Cependant, nous pensons qu'il serait également intéressant d'étudier et d'accompagner, dans le changement, une société aujourd'hui bureaucratique qui voudrait évoluer de la sorte. Une autre possibilité, sans doute moins difficile, serait de prendre, par exemple, une société missionnaire et ajouter les éléments de la bureaucratie professionnelle et de l'adhocratie.

De même, nous pensons également qu'il pourrait être intéressant de demander aux clients ce qu'ils pensent de ces structures ? Est-ce que les services rendus sont de meilleure qualité ? Est-ce que la performance des employés est également supérieure ? Est-ce que ça leur donne envie de s'organiser de la sorte.

Finalement, il pourrait être intéressant de faire une étude sur le bien-être du personnel et de la comparer à la fois dans une structure bureaucratique et dans une société dite libérée afin de pouvoir déterminer si la structure de l'entreprise libérée est un des facteurs du bien-être.

Bibliographie

Sources scientifiques

- Callahan, S., Rogé, B., Cardenal, M., Cayrou, S., & Sztulman, H. (2001). Le contrôle et la résilience du moi: Traduction des Échelles et premiers éléments des études de la fidélité et de la validité. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 11(4), 144-150.
- Cohendet, P., & Diani, M. (2003). L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise. *Revue d'économie politique*, 113(5), 697-720.
- Deschamps, J. P. (2003). Innovation and leadership. *The international handbook on innovation*, 1, 815-831.
- Lejeune, C. (2012-2013). *LLSMD 2094 Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion) - Analyse qualitative*. Document non publié, Université Catholique, Louvain-la-Neuve.
- Lemaître, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue française de gestion*, 47(48), 153-161.
- Ménard, S. (2015). L'Apprentissage Transformationnel dans le Développement du Leadership. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE), Special Issue*, 5(3), 2590-2601.
- Mintzberg, H. (Ed.). (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les éditions d'organisation. (Original work published 1982)
- Mintzberg, H. (Ed.). (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Editions Eyrolles. (Original work published 1986).
- Quoniam, L., & Lucien, A. (2009). Du web 2.0 à l'intelligence compétitive 2.0. *Intelligence collective et organisation des connaissances, ISKO*, 15-23.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur. (pp.29-64 ; 102-134)
- Vernet, É., & Giannelloni, J. L. (2004). L'auto-évaluation du leadership d'opinion en marketing: nouvelles investigations psychométriques. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(4), 65-87.

Monographie

- Blanchard, K., & Johnson, S. (2015). *Le nouveau Manager Minute : 01 Réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation*. (M-F. Pavillet) Paris : Groupe Eyrolles (Original work published 2015).
- Getz, I., & M. Carney, B. (2013). *Liberté & cie quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. (O. Demange) Paris : Champs essais Flammarion (Original work published 2009).
- Laloux, F., (2015). *Reinventing organizations vers des communautés de travail inspirées*. (P. Blanchard) Paris : Les éditions Diateino (Original work published 2014).
- Peters, T. (1993). *L'entreprise libérée libération management*. (L. Cohen, E. Merlo, M.-F. Pavillet) Paris : DUNOD (Original work published 1992).

Reportages et conférences en ligne

- *L'entreprise libérée* – Christophe Collignon - VOFR – Web2day 2015 (2015). France: Atlantic2.0. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=QtMxxcKVx5Y>
- *Entreprise libérée - Retour d'expérience par Stanislas Desjonquères - PME – Management* (2016). Interview par Anne Van Gaver. France : Apm. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=UeGgFgMhn0M>
- *L'entreprise libérée, une alternative de management* (2015). Conférence Management - Groupe professionnel Génie de la Construction animé par Frignet, E. France : École des mines d'Alès. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=y0dwb4OFtrM>
- *Mash Up Nantes #6 : L'entreprise libérée* (2016). Interviewés Hurel, B., Simon, L., Guillot, P. en interaction avec le public. France : Mashup Nantes. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=71NlDY6pKHY>
- *L'entreprise libérée par Olivier Le Lan, Coach Agile* (2016). France : SOAT. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=RLJKJhz7WBc>
- *5B – CSR lab- Réinventer le leadership avec l'entreprise libérée. Let's rethink leadership with the liberated compagny* (2015). Interview de Davids, B., Ledoux, L. & Getz, I. par Marbacher, L. France : Réseau Alliances. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=TkuPimyH2YI>
- *Entreprise libérée- conférence avec Jean-François Zobrist* (2015). France : CCI Grand Lille. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=2jjEN5hdFwc>

Autres sources

- Allali, B. (2003). Pour une typologie des comportements intrapreneuriaux dans les organisations. In *Actes du colloque du CIFPME, L'entrepreneur en Action: Contexte et Pratiques*.
- Bismuth, D. (2015) *Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique*. Chroniques d'experts. En ligne : <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7130-les-7-points-qui-differencient-une-entreprise-liberee-dune-organisation-classique/>
- Deval, C. (2014) *Chrono flex, la pme qui a tué l'organigramme*. Capital. En ligne : <http://www.capital.fr/enquetes/strategie/chronoflex-la-pme-qui-a-tue-l-organigramme-807461#>
- Dirlwanger, R. (2000). *Influence des différentes formes d'organisations sur la créativité* (Master's thesis). Université de la Suisse Italienne, Lugano, Suisse.
- Racapé, C. (2014) *FAVI, L'usine qui tourne sans chefs*. En ligne : <http://www.capital.fr/enquetes/strategie/favi-l-usine-qui-tournesans-chefs-802390#>
- Meissonnier, M (réalisateur) (2015) Poulton - Exemple d'une démarche participative réussie Extrait de l'émission d'Arte "Le Bonheur au Travail" En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=QC3JTndDyM>
- Lorin, D. (2013) *Chez Gore-Tex, chaque salarié est son propre manager*. Management : Enquêtes et stratégie. En ligne : <http://www.capital.fr/enquetes/strategie/chez-gore-tex-chaque-salarie-est-son-propre-manager-837156>

- Nardon, E. (2015) *L'entreprise libérée ? Radiographie d'une notion en vogue*. En ligne: <http://www.co-construire-avenir.org/publications/dossier/lentreprise-liberee-radiographie-dune-notion-en-vogue>