

## Louvain School of Management

# La place des entreprises autogouvernées dans le contexte de l'économie régénératrice

Mémoire recherche réalisé par  
**Antoine Lambotte**

en vue de l'obtention du titre de  
**Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée**

Promoteur  
**Karine Cerrada**

Année académique 2016-2017



*Je tiens tout d'abord à remercier*

*ma promotrice, Madame Karine Cerrada, pour son aide et ses conseils durant la réalisation de ce mémoire,*

*Monsieur Bernard Miche pour ses suggestions et ses idées qui m'ont permis de faire progresser ma réflexion,*

*ma grand-mère, Arlette Delhaye, et ma marraine, Christine Oth, pour la relecture de ce mémoire,*

*mes parents pour leur soutien tout au long de ces cinq années d'études,*

*et toutes les personnes qui m'ont soutenu durant ce travail.*

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
1.1.	CONTEXTE	1
1.2.	STRUCTURE DU TRAVAIL	2
1.3.	ENONCE DE LA PROBLEMATIQUE	3
1.4.	MOTIVATION DE LA RECHERCHE	4
<b>2.</b>	<b>THEORIE</b>	<b>5</b>
2.1.	L'ECONOMIE REGENERATRICE	5
2.1.1.	Contexte	5
2.1.2.	Définition	5
2.1.2.1.	Une économie relocalisée	6
2.1.2.2.	Une économie collaborative	8
2.1.2.3.	Une économie fonctionnelle	10
2.1.2.4.	Une économie circulaire	11
2.1.2.5.	Une économie bio-inspirée	12
2.1.2.6.	Conclusion	13
2.2.	L'ORGANISATION AUTOGOUVERNEE	14
2.2.1.	Contexte	14
2.2.1.1.	Niveau Impulsif	15
2.2.1.2.	Niveau Conformiste	15
2.2.1.3.	Niveau Réussite	16
2.2.1.4.	Niveau Pluraliste	17
2.2.1.5.	Conclusion	18
2.2.2.	Définition du niveau Evolutif	18
2.2.2.1.	L'autogouvernance	19
2.2.2.2.	L'affirmation de soi	20
2.2.2.3.	La raison d'être	22
2.2.3.	Analyse détaillée de l'organisation évolutive	23
2.2.3.1.	Structure	23
2.2.3.2.	Processus de prise de décisions	24
2.2.3.3.	Rémunération	25
2.2.3.4.	Gestion de la performance	26
2.2.3.5.	Recrutement	27
2.2.3.6.	Rôle du dirigeant	28
2.2.3.7.	Gestion du budget et du profit	28
2.2.4.	Les limites de l'organisation évolutive	30
2.2.4.1.	Moyens de financement	30
2.2.4.2.	Compatibilité avec les codes de gouvernance	32
2.2.4.2.1.	Code belge	33
2.2.4.3.	Désorientation des employés	34
2.2.5.	Les alternatives	36
2.2.5.1.	L'holocratie de Brian Robertson	36
2.2.5.2.	L'organisation agile & scrum	38
<b>3.</b>	<b>PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE</b>	<b>41</b>
3.1.	PROBLEMATIQUE	41
3.2.	METHODOLOGIE	41
<b>4.</b>	<b>ANALYSE ET RÉSULTATS</b>	<b>44</b>
4.1.	INTRODUCTION	44

4.2.	<i>ENTREPRISES ÉTUDIÉES</i> .....	44
4.2.1.	<i>Valve</i> .....	45
4.2.2.	<i>MorningStar</i> .....	45
4.2.3.	<i>Semco</i> .....	45
4.2.4.	<i>Gore</i> .....	46
4.2.5.	<i>Zappos</i> .....	46
4.3.	<i>CONTEXTE DES ENTREPRISES AUTOGOUVERNÉES</i> .....	46
4.4.	<i>ANALYSE DES ENTREPRISES AUTOGOUVERNÉES</i> .....	47
4.4.1.	<i>Structure</i> .....	48
4.4.2.	<i>Processus de prise de décisions</i> .....	49
4.4.3.	<i>Rémunération</i> .....	50
4.4.4.	<i>Gestion de la performance</i> .....	52
4.4.5.	<i>Recrutement</i> .....	54
4.4.6.	<i>Rôle du dirigeant</i> .....	56
4.4.7.	<i>Gestion du budget et du profit</i> .....	57
4.4.8.	<i>Récapitulatif</i> .....	59
4.5.	<i>RAISONS D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE AUTOGOUVERNÉE</i> .....	61
4.6.	<i>CONCLUSION</i> .....	63
<b>5.</b>	<b><i>RÉPONSE À LA PROBLÉMATIQUE</i></b> .....	<b>65</b>
<b>6.</b>	<b><i>DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS</i></b> .....	<b>67</b>
6.1.	<i>LA SOCIÉTÉ EST-ELLE PRÊTE À CE CHANGEMENT ?</i> .....	67
6.2.	<i>RÔLE DU GOUVERNEMENT</i> .....	67
6.3.	<i>ALLER PLUS LOIN : UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRISES AUTOGOUVERNÉES</i> .....	68
<b>7.</b>	<b><i>CONCLUSION</i></b> .....	<b>69</b>
<b>8.</b>	<b><i>RÉFÉRENCES</i></b> .....	<b>71</b>
<b>9.</b>	<b><i>ANNEXES</i></b> .....	<b>74</b>
9.1.	<i>ANNEXE 1 : RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE MONSIEUR BERNARD MICHE</i> .....	74

# *1. Introduction*

## *1.1. Contexte*

Depuis déjà quelques années, les économistes et les politiques se sont mis d'accord sur le fait que notre système a besoin d'un changement. Dès lors, le principe d'économie durable a été mis sur la table à de nombreuses reprises. Le développement durable, c'est un "développement qui rencontre les besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à rencontrer leurs propres besoins" (rapport Bruntland, 1987). Cette définition, qui date d'il y a 30 ans maintenant, n'est cependant plus assez forte pour résoudre les problèmes auxquels notre société fait face actuellement. En effet, la fracture est trop grande pour que cette économie durable vienne résoudre tous les problèmes. Pour le moment, nous pouvons situer les problèmes à différents niveaux : social, environnemental et systémique.

Premièrement, il y a une fracture au niveau social. Depuis maintenant presque 200 ans, des chercheurs ont essayé de rationaliser au maximum le travail. Nous pouvons notamment citer l'un des fondateurs de cette approche scientifique du management : Taylor. En 1911, il publiait ses recherches dans son livre intitulé *The Principles of Scientific Management*. Dans sa recherche de la plus grande prospérité pour tous, il en arrive à la conclusion que, entre autres, les travailleurs doivent désormais se plier à l'organisation du travail et ceci dans leur propre intérêt. Cette doctrine est encore bien présente aujourd'hui dans de nombreuses organisations. Nous avons des travailleurs qui ne se retrouvent plus dans leurs fonctions. Ils travaillent pour subvenir à leurs besoins et non pas pour s'épanouir et se transcender au boulot.

Deuxièmement, nous avons un problème environnemental. Notre mode économique actuel ne peut tout simplement plus perdurer. Non pas que nous ne le voulions pas, mais surtout que nous ne le pouvons pas. Tous les avis des experts vont dans le même sens, que ce soit dans le rapport Meadows concernant les limites à la croissance reprises dans le livre *Halte à la croissance ?* (2004) ou encore les rapports du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) qui travaille pour l'ONU et qui publie tous les 5 ans des rapports sur l'évolution de la situation depuis 1970. Et ces avis sont simples : si nous continuons à utiliser les ressources naturelles et à consommer comme nous le faisons maintenant, nous courrons à la catastrophe.

Et troisièmement, nous avons une fracture au niveau du système actuel. Le capitalisme que nous connaissons actuellement connaît de sérieux signes de fièvre. Les récentes crises qui se sont succédé depuis 2007 en sont le parfait exemple. Les gens se rendent compte que la croissance infinie dans un monde fini comme le nôtre n'est pas possible.

Nous pouvons également pointer du doigt l'utilisation abusive de certains indicateurs, par exemple le PIB. La croissance de notre PIB reflète-t-elle vraiment un accroissement de notre bonheur et de notre bien-être ? Dans son livre *Natural Capitalism* (1999), Paul Hawken utilise un exemple frappant pour décrire le problème lié au PIB. Il explique qu'une des bases de nos économies est la Défense (comprenez l'armée) ou autrement dit la guerre. Notre économie repose donc en partie sur la fabrication de moyens de destruction. Plus nos états s'arment, plus le PIB augmente. Un autre problème de notre système économique est qu'il ne prend pas en compte tout ce qu'il impacte. Il laisse de côté ce que l'on appelle les externalités. Nous nous retrouvons donc avec un autre paradoxe. Une entreprise qui ne se soucie pas de ses externalités pourrait décider d'accroître sa production même si les conséquences seraient la destruction de toute une partie de la biodiversité environnante.

Ces différentes situations ont fait réfléchir certains professeurs, qui au fil du temps sont parvenus à définir une économie dans laquelle les critères ci-dessus étaient pris en compte. C'est dans ce contexte que nous avons décidé de réaliser un mémoire sur cette économie, dite régénératrice.

## 1.2. *Structure du travail*

La première partie de ce travail sera consacrée au développement de la définition de l'économie régénératrice. Bien se familiariser avec les différents concepts en lien avec cette économie nous permettra de partir sur de solides bases et ainsi avoir un aperçu concret de la direction à prendre quant à nos recherches sur la partie pratique. Nous aborderons les différents concepts sur lesquels elle se base et poserons ainsi les fondations de cette économie particulière sur laquelle nous travaillons.

Nous passerons ensuite à la théorie relative à l'entreprise évolutive. Cette partie sera divisée en plusieurs fragments. Tout d'abord, nous expliquerons brièvement les différents paradigmes selon lesquels une organisation peut être régie. Ensuite, nous entrerons dans le vif du sujet avec la définition de ces organisations évolutives. Nous passerons par après à une analyse

détaillée de ces organisations, avant d'aborder les limites et les alternatives à ce mode managérial. Cette étude clôturera notre partie théorique. Pour cette partie, nous avons basé nos recherches sur les travaux de Frédéric Laloux mais également sur de nombreux auteurs présents dans son livre tels que Ken Wilber, Clare Graves ou encore Isaac Getz. Tout comme pour la partie sur l'économie régénératrice, il était essentiel d'être à l'aise avec l'ensemble des concepts de l'autogouvernance afin de pouvoir réaliser par la suite une analyse cohérente.

Après la théorie, nous expliquerons la méthodologie utilisée afin de réaliser ce travail. Nous aborderons également plus explicitement la question de recherche et les différentes sous-questions s'y rapportant.

La partie suivante sera dédiée à l'analyse détaillée des entreprises évolutives en utilisant des exemples. Nous nous baserons sur la théorie vue précédemment et y appliquerons des exemples des entreprises que nous avons choisi d'étudier. Cela permettra de faire le lien entre théorie et pratique.

La cinquième partie concernera notre réponse à la problématique. Après avoir vu la théorie, explicité notre méthodologie et appliqué des exemples, il sera temps pour nous d'apporter une réponse claire à la problématique de départ.

L'avant-dernière partie sera consacrée à une réflexion, un avis personnel et aussi aux différentes recommandations que nous jugerons utiles.

Enfin, nous terminerons par un bref résumé de notre travail et nous proposerons quelques suggestions.

### *1.3. Enoncé de la problématique*

Comme nous le verrons par la suite, notre travail aborde deux grands concepts importants : l'économie régénératrice et les organisations évolutives (ou autogouvernées). Durant tout le déroulement de notre analyse et de notre réflexion, nous jonglerons entre ces deux concepts pour pouvoir arriver au final à donner une réponse à cette question :

*Faut-il favoriser les organisations autogouvernées dans le concept de l'économie régénératrice ?*

#### 1.4. *Motivation de la recherche*

Le contexte général dans lequel notre monde évolue a été pour moi l'une des motivations principales à la recherche de solutions. Nous vivons dans des périodes où le négatif prend généralement le pas sur le positif, spécialement depuis la crise de 2008. Cependant, je trouve que peu de solutions sont proposées. L'économie régénératrice et les organisations autogouvernées m'ont parues dès le premier abord des solutions viables. Il me paraissait donc tout naturel de me tourner vers cette branche et d'apporter ma pierre à l'édifice.

De plus, durant mes cinq années au sein de l'Université Catholique de Louvain, j'ai eu la chance d'apprendre à analyser et appréhender les organisations dans leur ensemble. Il me paraissait dès lors intéressant de pousser plus loin la réflexion et de réaliser un mémoire qui, je l'espère, pourra avoir un impact dans le futur, au moins pour mon parcours, au mieux pour d'autres.

## 2. *Théorie*

### 2.1. *L'économie régénératrice*

#### 2.1.1. *Contexte*

Le contexte de la genèse de l'économie régénératrice suit tout simplement les faits énoncés plus haut. Notre rythme de vie et nos modes de consommation actuels ont fait émerger des problèmes au niveau social ou environnemental. Et le capitalisme tel que nous le connaissons n'est plus à même de pallier ces problèmes. Dès lors, nous avons besoin d'un nouveau système, qui prend en considération tous ces facteurs. C'est précisément sur ces bases qu'est née l'économie régénératrice.

#### 2.1.2. *Définition*

L'économie régénératrice est un concept qui se développe depuis une dizaine d'années et qui a amené divers experts à se pencher sur la question. Pour asseoir notre réflexion, nous nous baserons sur les travaux de Guibert del Marmol. Dans son livre *Sans plus attendre !* (2014), il décrit l'économie régénératrice comme étant une économie dans laquelle les ressources utilisées et les facteurs de production sont régénérés. C'est une économie relocalisée pour limiter l'impact de notre consommation sur l'environnement. C'est une économie collaborative pour permettre à tout un chacun de contribuer à sa manière au monde de demain.

Baser notre réflexion sur ses recherches est un choix personnel car d'autres auteurs ont donné des définitions semblables à celle-ci. Par exemple, nous pouvons citer Patterson (2011). Selon lui, notre monde doit suivre quatre directions pour pouvoir développer cette économie : la décarbonisation, la détoxification, la dématérialisation et la délimitation de la consommation. Concrètement, il pense que nos modes de consommation actuels ne sont pas adaptés et que seule une réforme en profondeur du capitalisme pourra amener l'économie régénératrice à se développer. Comme nous le verrons par la suite, cette réflexion rejoint celle de del Marmol.

Une autre source d'inspiration nous vient de Scharmer (2009). Selon lui, notre économie ne pourra être considérée comme régénératrice qu'en respectant sept critères. Entre autres, il y a

le earth-to-earth, c'est-à-dire que les produits doivent pouvoir être recyclés et réutilisés le plus longtemps possible, de manière à dégager le moins de déchets. Il aborde aussi la question des flux de capitaux en se demandant comment il serait possible de les redéfinir pour qu'ils augmentent le bien-être général et non celui des plus nantis, comme c'est le cas pour le moment. Il promeut également les innovations à travers les travaux de type open source, qui permettent une maximisation de leur utilisation pour tout le monde. Enfin, il propose un changement radical au niveau du management, en imaginant un réseau mondial d'écoles formant les jeunes à un leadership innovant et socialement responsable. Ce dernier point nous intéressera un peu plus dans la seconde partie de ce travail.

À travers ces quelques lignes, nous voyons donc que l'économie régénératrice peut être abordée de différentes manières. Comme expliqué auparavant, nous nous basons sur la définition de del Marmol même si les deux autres évoquées plus haut sont tout aussi pertinentes. Dans les lignes qui suivent, nous allons donc décrire plus en profondeur les différents aspects de sa définition.

### *2.1.2.1. Une économie relocalisée*

Tout d'abord, l'économie régénératrice se veut relocalisée. Pour comprendre la relocalisation, nous nous basons sur la définition proposée par Mouhoud El Mouhoud, professeur d'économie à Paris-Dauphine. Durant sa carrière, il a eu l'occasion d'étudier les différentes raisons de relocaliser son entreprise. Selon lui, il y a deux manières de se relocaliser : "au sens strict, c'est le retour dans leur pays d'origine d'unités productives, d'assemblage ou de montage antérieurement délocalisées sous diverses formes dans les pays à faibles coûts salariaux. Par extension, la relocalisation apparaît comme le ralentissement du processus de délocalisation des activités économiques à bas salaires" (Mouhoud, 2011). C'est cette deuxième manière qui nous intéresse ici. L'économie régénératrice veut encourager le phénomène de relocalisation car à l'heure actuelle, et même si des actions sont mises en place pour les favoriser, encore trop d'entreprises délocalisent leur production par rapport à celles qui relocalisent. Comme action, nous pouvons notamment noter le gouvernement français qui, en 2014, avait chargé la Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGCIS) d'étudier le phénomène et de prendre des actions. Il en était ressorti que le mouvement de relocalisation "sans être de grande ampleur peut être considéré comme prometteur". L'étude (2013), qui avait également été menée par le professeur Mouhoud, a

démontré que trois logiques se cachent derrière chaque relocalisation : une logique d'offre, une logique de demande et une logique d'innovation. Dans le cas de l'économie régénératrice, le phénomène de relocalisation est là pour répondre essentiellement aux deux premières logiques. L'innovation est bien présente, mais elle n'est pas la motivation principale des entreprises qui relocalisent. Nous verrons plus en détail dans les points suivants où cette innovation se situe.

La relocalisation ici est liée à une réduction des coûts, notamment de transport. On cherche à limiter l'impact de la fabrication de notre produit sur son environnement. Toutes choses étant égales par ailleurs, nous privilégierons un produit qui n'aurait parcouru que 100 kilomètres à un même produit qui en aurait parcouru 1500. Une étude réalisée en 2009 par des chercheurs de l'Université de l'Iowa, a démontré que les produits locaux mettent en moyenne 100 kilomètres avant d'arriver au consommateur final. Au contraire, les produits dits conventionnels parcourent plus de 1500 kilomètres avant d'être consommés. (Barham, Giovanucci & Pirog, 2009)

Ensuite, la relocalisation est liée à une logique de demande. En relocalisant, les producteurs entament en quelque sorte une démarche RSE<sup>1</sup> et attachent une valeur à ce que leurs clients soient des "voisins". Ils tentent de joindre l'économique (réduction du coût de transport) à l'écologique (réduction de l'impact environnemental) et au social (meilleure image de leur marque "Made in Belgium").

Le concept de relocalisation ne concerne pas uniquement la production de biens et services. Elle peut aussi s'attaquer au problème de la monnaie. Depuis l'avènement de l'euro, le système monétaire que nous connaissons est global. Mais de plus en plus, et surtout avec les différentes crises qui se sont succédé, nous assistons à un retour vers des monnaies locales, des monnaies dans lesquelles les citoyens ont confiance. Ce phénomène a été traité notamment par Bernard Lietaer et Margrit Kennedy (2008). Selon eux, les ressources et monnaies actuelles sont devenues trop internationales. La mondialisation a amené les citoyens à se désintéresser et s'éloigner de ces mouvements. Ces personnes ont besoin d'initiatives locales pour retrouver leur dynamisme et leur intérêt économique. Le développement de monnaies alternatives permet ce renouveau de dynamisme.

---

<sup>1</sup> Adopter une démarche RSE (responsabilité sociétale des entreprises), c'est prendre en compte les problèmes sociaux, économiques et environnementaux pour avoir un produit fini plus responsable, plus éthique et en accord avec le développement durable.

Des initiatives se développent un peu partout depuis quelques années déjà. En Belgique notamment, où le développement de ces monnaies alternatives a subi un véritable essor ces derniers temps. Nous pouvons souligner, par exemple, le Valeureux dans la région liégeoise ou encore le Talent à Ottignies-Louvain-la-Neuve. Evidemment, pour pouvoir bénéficier des différents avantages liés à ces monnaies, quelques règles sont parfois à respecter : produire localement ou alors employer de la main d'œuvre locale. Ces règles sont édictées de telle sorte que le citoyen se réapproprie sa monnaie. Ils dépendent moins des autorités supérieures qui manifestent une moindre préoccupation à leur égard. C'est une manière d'être à nouveau maître de sa monnaie et d'ainsi prendre des décisions intéressantes pour leur localité et eux-mêmes. Ça permet également une participation active de leur part dans la politique locale. Ainsi, à Ottignies-Louvain-la-Neuve, l'instauration du Talent a pour objectif de développer un comportement plus citoyen chez l'utilisateur. Cela permet également de participer à un projet local et ainsi de stimuler cette économie locale. Le citoyen devient acteur du changement qu'il espère. En bref, cela permet de "réveiller les savoirs, revaloriser les ressources, intensifier le dynamisme au niveau européen par la mise en œuvre d'un niveau régional actif, efficace et capable d'initiative." (Kennedy & Lietaer, 2008)

#### 2.1.2.2. *Une économie collaborative*

L'économie collaborative, c'est une économie qui favorise les échanges de personnes à personnes. Elle remet le produit fini au centre des préoccupations, la finalité de l'organisation n'est plus de faire le plus de bénéfices possibles, mais bien de proposer au client le produit le plus abouti. Pour cela, l'innovation est fortement encouragée, de même que les retours clients, qui sont primordiaux à l'amélioration du produit. Les organisations fournissent aux clients une véritable expérience. En aidant les entreprises dans leur développement, ils deviennent des acteurs à part entière du changement qu'il préconise, comme dans l'économie relocalisée.

Selon Marc Zune et Mathieu de Nanteuil dans leur article s'intitulant *l'Économie collaborative et (in)justice sociale* (2016), il y a lieu de différencier trois types d'économie collaborative. Il y a la production coopérative, la production à la demande et enfin la consommation collaborative.

La production coopérative est certainement la plus connue. Elle repose sur le principe d'une économie de don. Chaque utilisateur peut faire part de son expérience et de ses qualifications

pour améliorer le produit. Les premiers produits créés de la sorte sont pour la plupart des logiciels informatiques, développés en open source. L'exemple le plus connu est le système d'exploitation Linux, qui fait maintenant partie des leaders dans son secteur. Généralement, la réputation de ces biens "se gage à travers un éthos de l'implication, du savoir-faire et de la circulation des idées" (de Nanteuil et Zune, 2016).

Nous avons ensuite la production à la demande. Le principe ici est différent. Nous avons affaire à des plateformes servant à mettre en relation l'offre et la demande. Ces services sont le plus souvent "dématérialisés et déterritorialisés". Comme exemple de service, nous pouvons citer des services informatiques ou juridiques, ou encore des traductions. Ici, la plateforme ne sert que d'intermédiaire.

Enfin, le troisième type d'économie collaborative est la consommation collaborative. Le principe ici consiste à changer nos modes de consommation et passer à des formes plus collaboratives telles que le troc, l'échange ou le partage. Ces services sont le plus souvent "articulés à des plateformes informatiques qui assurent le rôle d'un intermédiaire de confiance entre les parties" (de Nanteuil, 2016). Comme exemple connu utilisant ces méthodes, nous avons Airbnb ou Uber. L'idée principale derrière ces plateformes est de proposer un service particulier et pallier des besoins spécifiques sans que le client doive investir dans un achat personnel. De manière concrète, Uber propose une solution de transport de telle sorte que celui qui l'utilise n'ait pas à se procurer une voiture personnelle. Ces plateformes sont censées "organiser une allocation optimale entre offre et demande". Attention cependant, certaines de ces plateformes sont montrées du doigt car elles amènent une concurrence déloyale sur le marché. Pour reprendre le cas d'Uber, les chauffeurs de taxi ne voient pas d'un très bon œil l'arrivée sur le marché de nombreux petits indépendants ne possédant pas de licence qui leur subtilisent leur clientèle. Mais cette problématique est une autre question qui n'entre pas dans l'analyse de ce mémoire.

En bref, nous pouvons donc résumer l'économie collaborative à une économie basée sur le partage et stimulant les nouvelles idées. Il y a également une plus grande implication du client et l'innovation y est fortement encouragée.

### 2.1.2.3. *Une économie fonctionnelle*

Ensuite, l'économie régénératrice est une économie dans laquelle les mentalités évoluent et acceptent le fait que nos modes actuels de consommation ne sont plus adaptés à la situation. Dès lors, il convient de passer à une économie fonctionnelle. C'est un mode économique qui privilégie l'accès à l'utilisation plutôt qu'à l'obligation de posséder les droits de propriété pour utiliser un bien. Les entreprises proposent une solution à un besoin et s'engagent auprès de leurs clients à leur offrir les services les mieux adaptés à leur situation (Boutillier et Vaileanu-Paun, 2012). Voici quelques points importants de cette économie.

Premièrement, cette économie permet de réduire la production de produits manufacturés. En effet, étant donné que les entreprises proposent elles-mêmes les produits à leur client et s'occupent de tous les services liés, il est plus intéressant pour eux de proposer un produit durable. Cet intérêt pour la durabilité des produits aura comme conséquence la fin de l'obsolescence programmée, cette technique consistant à diminuer la durée de vie d'un produit afin que l'utilisateur en consomme plus.

Ensuite, il faut qu'il y ait une acceptation du non-transfert de propriété, tant du point de vue de l'entreprise que du point de vue du client. Il faut qu'il y ait un changement de mentalité, un changement culturel important. Car notre mode de consommation actuel est basé sur la possession de biens. En allant plus loin, nous pourrions même dire que plus nous possédons de biens, plus nous sommes heureux. Et c'est justement sur ce point-là que nous devons évoluer. Il y a un réel besoin de responsabilisation du client. Et pour gérer au mieux la situation, les entreprises devront miser sur des contrats à long terme, pour lier une entreprise et un client et être sûres de la fidélité de chacun.

Il y a également un besoin de responsabilisation du client envers le produit en lui-même. Si du côté des entreprises, on a tout intérêt à proposer un produit durable, il faut que l'utilisateur en prenne soin. Il n'est pas concevable dans une économie d'usage que le client détériore le produit sous prétexte qu'il n'en a pas la possession et que de toute façon, il en aura un nouveau s'il le casse. Ici encore, des contrats devront être rédigés de telle sorte qu'ils protègent également l'entreprise.

Le passage implique donc un changement radical : les technologies et les produits sont considérés comme des moyens pour fournir la fonction, ce sont des actifs et non plus des consommables. (Boughnim & Yannou, 2006)

Les exemples de cette économie de la fonctionnalité ne manquent pas. Nous avons notamment le fabricant de pneumatiques Michelin. Depuis quelques années, Michelin propose un service différent. Ainsi, au lieu de vendre des pneus, ils ont décidé de vendre une solution de mobilité. Concrètement, le client ne paie plus pour le bien mais pour l'usage du bien. Michelin prend en charge le coût des pneus, conseille les chauffeurs en conduite et règle les pneus de manière optimale. Grâce à cette solution, la consommation de pneus chez leurs clients a diminué drastiquement. De plus, il y a eu une économie tant chez Michelin que chez les clients.

Un exemple similaire nous vient de l'entreprise Xerox, présente dans l'industrie de la photocopie et de l'imprimante. De nouveau, l'entreprise propose la vente de l'usage du bien plutôt que la vente du bien en lui-même. Cela permet à Xerox de proposer des solutions à des prix assez bas car le client n'a pas à acheter la photocopieuse. Xerox reste propriétaire de ces photocopieuses, ce qui leur permet de recycler les composants et réduire leurs besoins en matière première. Du côté du client, il paie le service selon les photocopies effectuées. Nous avons donc de nouveau une situation win-win. Xerox fait des économies sur les composants et sur les matières premières et le client ne paie que ce qu'il consomme réellement.

#### *2.1.2.4. Une économie circulaire*

Le dernier point de notre économie régénératrice est le principe de l'économie circulaire. Pour expliquer ce concept, nous nous basons sur les travaux réalisés par le CIRAIG, le centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services. Le CIRAIG est un centre de recherche créé en 2001 qui étudie en collaboration avec les entreprises, les gouvernements et les clients des manières soutenables de développement en repensant le cycle de vie. Ils ont sorti en 2015 un document décrivant l'économie circulaire. Pour la définition, nous nous basons sur celle proposée par l'Institut de l'Economie Circulaire. Cet institut a été créé en 2013 et promeut l'économie circulaire comme alternative à l'économie linéaire traditionnelle.

Selon cet institut, l'économie circulaire est "un système économique d'échange et de production, qui, à tous les stades du cycle de vie des produits, biens et services, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation de ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement, tout en permettant le bien-être des individus". L'économie circulaire se veut

donc restauratrice. Elle tend aussi à éliminer au maximum les déchets. Pour cela, différentes méthodes sont possibles : de meilleurs moyens de production, de meilleurs produits ou encore une meilleure conception de ces produits. Ensuite, tous les déchets inévitables sont utilisés au maximum comme matière première d'autres produits. Enfin, les déchets qui ne peuvent être réutilisés sont recyclés.

La volonté des partisans de l'économie circulaire est d'abandonner le modèle linéaire traditionnel. Ce modèle est basé sur le "Take – Make - Waste", littéralement "Prendre des matières premières – Faire les produits – Rejeter les déchets ". Ils veulent passer à un système où la boucle serait refermée, où les déchets des uns feraient les matières premières des autres.

Comme exemple d'économie circulaire, nous avons le cradle-to-cradle qui signifie du berceau au berceau. Ce concept a été développé par William McDonough et Michael Braungart dans leur livre "Cradle to cradle. Créer et recycler à l'infini" (2011). Leur principe fondamental est basé sur une exigence écologique importante. Chaque produit doit être zéro pollution et 100% réutilisé et réutilisable. Un produit en fin de vie doit pouvoir être recyclé de telle sorte qu'il engendre le même produit initial. Seul un apport d'énergie sera évidemment nécessaire. Les auteurs préconisent le renouvelable comme source de cette énergie. Par la suite, un label C2C (cradle-to-cradle) est attribué aux produits respectant les normes.

Cette économie circulaire permet également de réconcilier les trois dimensions du développement : économique, environnemental et social. Enfin, il est intéressant de noter que selon une étude réalisée en 2012 par McKinsey pour la Ellen MacArthur Foundation (la fondation la plus importante pour la promotion de l'économie circulaire), l'adoption d'un tel système pour les entreprises européennes pourrait représenter des économies pouvant atteindre 630 milliards de dollars par an d'ici 2025.

#### *2.1.2.5. Une économie bio-inspirée*

En résumé, nous pouvons dire que ces différents modes économiques agencés ensemble forment une économie bio-inspirée. C'est-à-dire qu'elle s'inspire de l'environnement et calque ses manières de faire sur celui-ci. Par exemple, l'économie circulaire est très présente dans le monde naturel. Si l'on prend en compte un écosystème, celui-ci peut subvenir à ses besoins avec seulement un apport énergétique extérieur, le soleil. C'est exactement ce que recherche l'économie circulaire : éliminer les déchets en faisant en sorte que ces déchets

soient les matières premières d'autres produits. La production ne nécessiterait dès lors plus qu'un apport extérieur d'énergie. Ceci n'est qu'un exemple concernant l'économie circulaire, mais nous pourrions en trouver pour chacune des économies décrites ci-dessus. Et intégrées les unes dans les autres, elles forment notre économie régénératrice, une économie basée en grande partie sur ce qui se fait dans les écosystèmes.

Cette économie bio-inspirée fonde son fonctionnement sur certaines valeurs comme la résilience (la capacité pour l'économie d'encaisser les chocs, mais d'en ressortir grandie), l'adaptation (pour toujours évoluer vers une économie correspondant au plus grand nombre) ou encore la reconnaissance de la place centrale de la vie.

#### *2.1.2.6. Conclusion*

Après explication de cette économie régénératrice, nous comprenons mieux la problématique avancée au début de ce texte. Nos entreprises actuelles ne sont pas capables, en tout cas pas la totalité d'entre elles, de subir de tels changements. Nous pensons que seul un changement de paradigme est possible afin de faire passer notre société vers cette économie. Notre idée serait donc d'amener un nouveau mode managérial permettant le développement de ce type d'économie. Les structures autogouvernées nous semblent idéales pour ce genre d'économie.

## 2.2. *L'organisation autogouvernée*

### 2.2.1. *Contexte*

Ci-après, nous allons tout d'abord expliquer de manière succincte les différents paradigmes par lesquels notre société a évolué. Cela nous permettra de mieux comprendre vers quoi nous tendons actuellement. Nous expliquerons ensuite le paradigme vers lequel nous voulons aller. Et enfin, nous terminerons cette partie avec les grands principes à respecter pour les entreprises voulant faire partie de ce changement radical.

Pour cette partie, nous nous baserons sur les recherches entreprises par Frédéric Laloux et reprises dans son livre *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées* (2014). Frédéric Laloux est un ancien partenaire associé chez McKinsey qui a entrepris de réinventer la manière de concevoir une organisation. Basé sur trois ans de recherche, son livre a pour objectif de montrer qu'il est possible de penser l'organisation autrement. Son travail a été accueilli avec un grand enthousiasme de la part de nombreuses personnes. C'est pourquoi nous avons décidé de baser notre approche théorique sur ce livre.

Il est à noter que la partie théorique du livre est basée sur des recherches antérieures effectuées par d'autres scientifiques. Ainsi, le livre de Laloux est en quelque sorte un recueil de toutes les pratiques de la théorie se rapportant aux entreprises évolutives. Notre théorie est donc basée sur le travail de Laloux mais également sur tous les autres travaux présents dans son livre. Nous citerons les auteurs concernés au fur et à mesure de leur implication.

Selon Laloux, les structures actuelles peuvent être de cinq niveaux. Pour définir ces cinq niveaux, il s'est inspiré des travaux de Ken Wilbert sur la Théorie Intégrale (2014) et Jenny Wade. Il s'est également inspiré des travaux de Clare Graves et de ceux de Don Beck, qui ont défini les différents niveaux d'existence, selon la théorie émergente et cyclique des niveaux d'existence. (Graves, 1970). Combinés, leurs travaux ont donné comme résultat que les organisations sont passées par différents stades et que chaque évolution est le résultat d'une crise auquel le modèle contemporain était incapable de réagir. Laloux a repris ces travaux, dont voici la synthèse.

Successivement, nous avons le niveau Impulsif, puis le Conformiste, le niveau de la Réussite, celui Pluraliste et enfin le niveau Evolutif. Chaque organisation est régie selon un de ces

modèles. Il est cependant important de nuancer en précisant qu'une même organisation peut utiliser différents paradigmes selon la situation à laquelle elle fait face. La structure sur laquelle nous nous attarderons plus en profondeur est de type Evolutif. Pour ce niveau de type Evolutif, Laloux a notamment été chercher son inspiration dans les travaux d'Isaac Getz et Brian McCarney sur l'entreprise libérée (2012). Nous reviendrons sur ce concept plus tard dans ce mémoire.

Voici déjà en quelques lignes les caractéristiques propres à chaque structure.

#### *2.2.1.1. Niveau Impulsif*

C'est la structure la plus ancienne. Elle est présente depuis des milliers d'années. De ce fait, c'est également la plus basique. L'autorité est exercée par un seul leader avec le pouvoir absolu. C'est une structure bien adaptée aux environnements chaotiques. Elle se focalise sur le court terme et n'a aucune planification à long terme. Dans un environnement stable, cette structure est vite dépassée par d'autres modèles.

#### *2.2.1.2. Niveau Conformiste*

Au stade Conformiste, les organisations prennent de l'ampleur. Deux grandes révolutions accompagnent ce changement de paradigme. Tout d'abord, les dirigeants commencent à prendre en compte le long terme. La stabilisation des organisations par rapport au paradigme Impulsif permet une planification de la stratégie sur du plus long terme. Deuxièmement, la taille des organisations évolue. La stabilité permet le développement de ces organisations. De ce fait, elles deviennent plus grandes.

De nombreuses organisations fonctionnent encore en suivant ce mode. Comme exemple, nous pouvons citer notamment l'Armée ou l'Église catholique. La plupart des organismes gouvernementaux fonctionnent également selon ce mode.

### 2.2.1.3. Niveau Réussite

Le développement du niveau Réussite a certainement engendré les plus grands changements. Ce sont les transformations liées à ce niveau qui ont permis au monde actuel de connaître un développement industriel sans précédent et multiplier les richesses telles que nous les connaissons. C'est la vision qui prévaut aujourd'hui, tant dans les grandes multinationales que dans les plus hautes sphères politiques.

Trois grandes révolutions sont liées à ce stade. Tout d'abord, ce stade a permis l'innovation. Comme déjà souligné, le développement de ce stade s'est accompagné d'un essor industriel sans précédent. Ensuite, la deuxième révolution concerne la responsabilité confiée à chaque acteur d'une organisation. Dorénavant, chacun est responsable de son sort au sein de l'organisation. Dans son travail, l'employé est guidé par de nouveaux procédés de planification (planning stratégique, tableau de bord...) et récompensé par d'autres procédés (primes, ascension dans l'entreprise...). Mais ces procédés ne sont là que pour le guider, il est désormais plus libre d'organiser son travail comme bon lui semble. Enfin, la troisième révolution concerne la méritocratie. Comme son nom l'indique, le stade Réussite récompense le travail. Tout le monde peut espérer gravir les échelons et accéder à des postes tels que dirigeants ou PDG.

Cependant, l'avancée vers ce stade Réussite n'a pas engendré que de bonnes choses. La concurrence s'est fortement accrue et désormais, seules les meilleures entreprises (la plus efficiente, la moins chère...) gagnent ; toutes celles en retard se font écraser par leurs concurrentes. De plus, ce niveau a engendré une surconsommation. La réussite est désormais mesurée selon ce que chacun possède. Les gens sont devenus matérialistes. Enfin, le développement de ce paradigme n'a été possible que par une surexploitation, tant de l'humain que des ressources.

Avec ce stade, un cap a été franchi. Cependant, cela s'est fait au prix de nombreux sacrifices. Aujourd'hui, on commence à se rendre compte que le paradigme Réussite loué dans les plus grandes entreprises a fait des dégâts difficiles à résorber.

#### 2.2.1.4. Niveau Pluraliste

Le niveau Pluraliste a été développé pour essayer de pallier les manquements du stade Réussite. Ce niveau se veut plus humain, il prend en compte le ressenti des gens. C'est un paradigme fort présent dans les ASBL qui privilégient les relations aux résultats.

Ici aussi trois révolutions apparaissent. Premièrement, il y a une autonomisation. Les employés se voient confier plus de responsabilités. Ils peuvent prendre des décisions sans consulter leur hiérarchie si ces décisions sont prises dans le but d'améliorer leur quotidien. Évidemment, la portée de ces décisions est fort limitée, mais c'est déjà un avancement par rapport aux autres paradigmes où toute décision devait recevoir l'aval du supérieur hiérarchique. C'est aussi un grand changement pour les dirigeants qui doivent, pour la première fois, partager leur pouvoir décisionnel. Ensuite, la deuxième révolution est la place que vont prendre la culture et les valeurs dans l'organisation. Des valeurs partagées par tout le personnel sont considérées comme le ciment de chaque organisation. Dès lors, le département des ressources humaines prend une autre ampleur et devient le cœur de l'organisation. Enfin, il y a une réelle prise en compte de toutes les parties prenantes. Pour les dirigeants d'organisations vertes, ils ne sont pas redevables uniquement envers leurs actionnaires, ils sont redevables envers toutes les parties que leur activité impacte. Pour eux, il est aussi important de regarder les conséquences de leurs actes sur les investisseurs que sur la direction, les salariés ou encore l'environnement social dans lequel leur société évolue. Les résultats d'une entreprise ne sont considérés comme bons que si l'ensemble des parties prenantes est bénéficiaire. Cet état d'esprit est basé notamment sur la stakeholder theory pensée par Edward Freeman dans son livre *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). Contrairement aux autres organisations, la publication d'un rapport RSE n'est pas considérée comme une contrainte. Ce rapport permet aux dirigeants de s'assurer d'être en adéquation avec leur paradigme.

Une métaphore de ce niveau souvent utilisée est la famille. L'organisation est vue comme une grande famille où les intérêts de chacun sont pris en compte. Les salariés s'aident les uns les autres, autour d'une culture et de valeurs partagées.

### 2.2.1.5. *Conclusion*

Après une brève description de ces différents paradigmes, nous pouvons remarquer que chaque niveau a ses avantages et ses inconvénients. Le niveau Impulsif, le plus basique, est très utile pour réagir dans des situations chaotiques et à court terme, mais n'a aucune prévision sur le long terme. Le niveau Conformiste est beaucoup plus stable et a une vision sur le long terme, mais il annihile la créativité et l'innovation de ses membres. Le niveau Réussite, qui anime la plupart des organisations aujourd'hui, amène en général une prospérité impressionnante, mais d'un autre côté, il oblige ces organisations à se battre chaque jour pour leur place sur le marché. Enfin, le niveau Pluraliste replace l'homme au centre de l'organisation et prend en compte toutes les parties prenantes, mais reste cantonné pour le moment au secteur des ASBL principalement. C'est pour cela que Frédéric Laloux nous propose un nouveau paradigme, le niveau Evolutif. Ce niveau suggère aux organisations une hiérarchie plate, une structure autogouvernée et se veut ainsi être un mix d'avantages des autres paradigmes sans pour autant en avoir les inconvénients. Ci-après, nous allons vous expliquer les caractéristiques principales pour situer ce niveau par rapport à notre concept d'économie régénératrice expliquée plus haut et de la sorte voir en quoi ce type d'organisation s'inscrit dans cette économie.

### 2.2.2. *Définition du niveau Evolutif*

Tout d'abord, il nous paraît judicieux d'expliquer pourquoi ce nom de niveau Evolutif. Pour la première fois, les gens sont en mesure d'accepter qu'il y ait une évolution de la conscience. Il y a ici une évolution (et même presque une révolution) par rapport aux autres paradigmes dans la mesure où les gens acceptent le changement. Ils ne restent plus coincés dans un paradigme qui n'évolue pas du tout. Clare Graves, célèbre psychologue américain, a décrit cela comme le passage d'une "conscience de premier niveau" à une "conscience de second niveau" (Graves, 1970). Dans cette conscience de premier niveau, l'être humain n'accepte que sa réalité, il considère son paradigme comme le seul possible. Le passage au second niveau de conscience lui permet d'accepter les différentes visions du monde qui l'entourent et donc d'accepter que certains évoluent différemment de lui. Les acteurs de notre paradigme évolutif passent donc un cap en acceptant l'évolution.

Dans la suite de ce travail, nous expliquerons plus en détail l'organisation de type Evolutif et notamment toutes les différences notoires avec les entreprises traditionnelles. Cependant, il nous paraît important de déjà mettre en avant deux grandes oppositions qui caractérisent ce style de management par rapport au management classique.

La première grande opposition se situe au niveau des relations entre les acteurs de l'entreprise. Dans les organisations classiques, les relations sont souvent de type compétitif. La compétition est encouragée entre les employés pour décupler leur motivation et les obliger à atteindre des résultats meilleurs que ceux de leurs collègues. Au contraire, nos organisations autogouvernées prônent la collaboration entre employés. Les objectifs à atteindre sont définis par groupe, ce qui diminue fortement l'esprit de compétition.

Ensuite, la deuxième opposition importante se situe au niveau de la structure hiérarchique. Les dirigeants sont convaincus de la primauté d'un système à plat, sans hiérarchie à un système avec une hiérarchie classique. C'est probablement le point le plus crucial de ces organisations, qui reviendra souvent lors de notre analyse. Cette autogouvernance est un peu la clé de l'organisation évolutive. C'est pourquoi il nous paraissait important de le mentionner avant de se lancer dans la description approfondie de celle-ci.

Tout comme pour les autres niveaux décrits auparavant, nous avons trois évolutions majeures pour les organisations suivant le modèle Evolutif : l'autogouvernance, l'affirmation de soi et la raison d'être Evolutive. Nous allons ici les décrire et proposer ensuite des méthodes adaptées à la mise en place de chacune d'entre elles.

### *2.2.2.1. L'autogouvernance*

C'est évidemment l'un des points majeurs des organisations Evolutives. L'autogouvernance signifie tout simplement que la hiérarchie est réduite à son strict minimum. Il n'y a pas au sein des employés, de chef d'équipe ou de manager. Ils sont tous traités de la même manière, mis sur le même pied d'égalité. Chacun est libre de proposer quelque chose de nouveau et les décisions finales se font en concertation avec le groupe. Le dirigeant n'est là que pour la forme, il ne décide jamais de la marche à suivre tout seul. Les fonctions de support habituellement retrouvées dans les organisations traditionnelles (Ressources humaines, Finance, R&D,...) sont réduites à leur minimum et souvent remplacées par la concertation en groupe.

L'autogouvernance est tellement importante que dans la suite de ce travail, les organisations évolutives seront également appelées organisations autogouvernées.

Pour arriver à cette autogouvernance, Frédéric Laloux nous propose trois points importants nécessaires à la pratique de l'autogouvernance.

Premièrement, il faut solliciter les avis de chaque collaborateur. Chacun doit pouvoir proposer des solutions ou prendre des décisions, après consultation de ses collègues bien évidemment. Personne dans l'organisation, pas même le fondateur, ne peut prendre seul de décision qui affecterait l'ensemble de ses collègues.

Ensuite, un mécanisme de résolution de conflits est nécessaire afin de prévenir tout problème. Dans les organisations traditionnelles, lorsqu'un conflit éclate, la résolution en revient souvent aux supérieurs qui tranchent. Ici, la réponse au problème doit provenir des acteurs impliqués, pour qu'ils en ressortent grandis. Il ne peut pas y avoir de chef qui décide pour eux des éventuelles conséquences ou sanctions.

Enfin, il y a l'évaluation par les pairs et les processus salariaux. En tant que fondateur, devoir établir le salaire d'un nouvel employé pourrait nous faire passer pour un supérieur hiérarchique, alors que le principe même de l'autogouvernance est l'égalité. Afin d'éviter ce problème, il est intéressant de directement mettre ces nouveaux collaborateurs dans le bain en leur proposant de fixer eux-mêmes leur salaire. Cela les familiarisera avec les méthodes d'autogouvernance et les responsabilisera. Évidemment, ils seront conseillés par leurs nouveaux collègues ayant déjà pratiqué ces méthodes.

Ces trois méthodes doivent être adaptées selon chaque situation, mais il est important pour chaque dirigeant d'organisations autogouvernées d'y faire particulièrement attention.

#### 2.2.2.2. *L'affirmation de soi*

Les employés ne doivent plus rentrer dans le moule imposé par l'organisation, la direction ou les supérieurs. Ils ont la possibilité (et sont même encouragés) d'exprimer leurs sentiments et leurs ressentis au jour le jour. Dans les organisations classiques, les émotions et intuitions ne sont pas sollicitées. Au contraire, dans nos organisations Evolutives, les émotions, la créativité, l'innovation sont encouragées. Les dirigeants pensent que c'est la seule manière de faire évoluer l'entreprise. Ça la rend plus humaine. Les employés se sentent plus à l'aise, ils

viennent travailler l'esprit tranquille. Chaque employé peut s'affirmer selon ses principes et ses valeurs. Quelquefois ça coïncera, mais en règle générale, la pluralité des personnalités permettra de former une équipe plus forte.

En lien avec cette affirmation de soi, l'auteur Frédéric Laloux propose quatre pratiques importantes afin de parvenir à mettre en place une organisation Evolutive.

Premièrement, il faut que l'environnement dans lequel évoluent les collaborateurs soit sûr, qu'il soit vu comme un espace protecteur. Ils doivent se sentir en sécurité pour pouvoir exprimer toute leur créativité et tout leur talent. Pour y parvenir, il peut y avoir la rédaction d'une charte ou bien d'un manuel de bonne conduite. Ces documents devront être rédigés et revus par l'ensemble du personnel pour être sûr que tous les avis soient pris en compte. Par exemple, chez Valve (que nous utiliserons par la suite comme cas concret), un manuel de bonne conduite est proposé à tous les nouveaux employés. Ils sont invités à en prendre connaissance pour déjà se familiariser avec l'environnement dans lequel ils évolueront. Ça permet de les mettre directement en confiance quant à leur nouveau lieu de travail original.

Deuxièmement, il est important de proposer un lieu de travail différent, accueillant, qui encourage les employés à venir travailler tous les jours avec le sourire. La structure de notre organisation est déjà révolutionnaire. Pourquoi ne pas révolutionner le lieu de travail également ?

Troisièmement, les processus d'intégration sont essentiels. Il est important de directement intégrer les nouveaux employés à toutes les activités afin qu'ils soient accueillis à bras ouverts et qu'ils se sentent bien au sein de l'équipe. Une intégration rapide leur permettra également de comprendre le fonctionnement de la structure.

La quatrième pratique concerne la mise en place de réunions différentes. Les réunions dans les organisations traditionnelles résultent souvent d'un ou deux leaders exposant leur point de vue et du reste de l'équipe n'ayant pas voix au chapitre. Dans nos organisations, les réunions doivent être différentes pour permettre à tout le monde d'exprimer son ressenti et son avis et ainsi éviter les problèmes des réunions classiques.

Ces quatre pratiques sont essentielles si nous voulons que chaque collaborateur s'épanouisse dans son travail et donne le meilleur de lui-même. Elles permettent de faire grandir chaque employé, mais également de faire grandir l'organisation dans son ensemble.

### 2.2.2.3. *La raison d'être*

Ce troisième point est le résultat de notre point précédent. Comme les employés viennent tels qu'ils sont, avec leurs émotions et leur créativité, l'organisation n'est pas figée. Elle évolue avec son environnement. Elle n'est pas coincée dans des stratégies sur le long terme auxquelles aucune incartade n'est permise. Elle n'a que peu de maîtrise sur son avenir, car ce sont ses employés, ses collaborateurs qui décident de l'orientation que prendront les évolutions futures.

Dans ce cas-ci, il n'y a pas vraiment de pratiques à mettre en place. L'auteur nous donne plus des conseils pour réussir et des situations auxquelles il faut faire attention.

Dans une entreprise Evolutive, il est important que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. C'est pourquoi le fondateur doit partager la vision de son projet au maximum.

Le recrutement joue aussi un rôle très important, plus que dans les organisations traditionnelles. En effet, il n'est pas simple de trouver de nouveaux collaborateurs, car ceux-ci doivent être en totale adéquation avec le projet pour pouvoir se consacrer à fond dans l'entreprise. Les employés sont beaucoup plus impliqués dans la vie de la société, il faut donc trouver des candidats en harmonie avec les méthodes inhabituelles des organisations Evolutives.

### *2.2.3. Analyse détaillée de l'organisation évolutive*

Nous allons maintenant passer à une analyse plus en profondeur de ces organisations évolutives. Pour ce faire, nous allons aborder sept points qui nous paraissent primordiaux et les comparer avec les méthodes utilisées dans les organisations traditionnelles. Dans la suite de ce mémoire, nous aurons ensuite l'occasion d'appliquer des exemples à ces sept points et ainsi mettre en lumière les divergences posées par l'instauration des méthodes évolutives.

Les sept points à approfondir sont les suivants : la structure, les processus de prise de décision, la rémunération, la gestion de la performance, le recrutement, le rôle du dirigeant, la gestion de la concurrence et enfin la gestion du budget et du profit. Le choix de ces sept points d'analyse est totalement arbitraire et ne se base sur aucune autre étude. Nous les avons choisis car ensemble, ils permettent d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation.

#### *2.2.3.1. Structure*

La principale caractéristique d'une organisation autogouvernée est, comme son nom l'indique, qu'elle n'a pas de patron ni de chef. La structure est telle que chaque employé en son âme et conscience agit comme son propre patron. La structure appelle donc chaque employé à faire preuve de responsabilisation, car chacun est amené à prendre des décisions stratégiques qui concernent l'ensemble de son équipe ou de l'entreprise. Comme nous le verrons plus tard, le dirigeant n'est là généralement que pour représenter l'organisation à l'extérieur. Cependant, il n'a pas plus de poids que ses associés lorsqu'il s'agit de prendre une décision au sein même de l'entreprise.

Une autre caractéristique est que le travail se déroule en équipe. Généralement, une dizaine de personnes se réunissent autour d'un projet commun. L'organisation en groupe permet de décupler la motivation et encourage l'innovation et les idées. Pour faciliter ce mode opératoire, de nombreuses entreprises autogouvernées utilisent la pratique de l'open space. Cette pratique est utile lorsque les tâches demandées requièrent une coordination et une coopération entre les employés. Chacun est libre de changer de place dans les bureaux et prendre part au projet qu'il désire.

Nous avons donc la structure formelle de l'organisation qui est flexible, avec les équipes qui changent constamment et le rôle de leader qui est réparti entre tout le monde. Et pour faciliter cette flexibilité de la structure, nous avons une mobilité améliorée dans nos organisations.

### 2.2.3.2. *Processus de prise de décisions*

Dans notre système, toute personne peut prendre une décision, il faut juste respecter deux conditions. Premièrement, il doit avoir l'aval de ses collègues, il ne peut pas prendre de décision de manière unilatérale. Deuxièmement, il doit, si possible, consulter les personnes les plus compétentes dans les domaines concernés. Il ne s'agit donc pas de laisser la possibilité à tout un chacun de prendre seul des décisions et sans les connaissances nécessaires. Le concept ici est la sollicitation d'avis. C'est un processus démocratique, chaque employé a son mot à dire. Cela permet d'amener de nouvelles idées, d'innover. Cela requiert une responsabilisation et une certaine autonomie de la part de tous. Pour participer activement aux décisions, les employés sont encouragés à surmonter leurs craintes, mais également à accepter que les idées des autres sont bonnes aussi. La sollicitation d'avis permet aussi de faire une analyse plus approfondie et selon différents points de vue du contexte et de leur décision.

Traditionnellement, dans les entreprises classiques, le processus de prise de décision peut revêtir deux formes distinctes : l'autorité ou le consensus. La méthode autoritaire consiste tout simplement à ce qu'une personne, le chef, prenne seule une décision, même si elle affecte négativement ses subordonnés. Cela permet de faire avancer les choses rapidement et sans trop d'obstacles. Au contraire, nous avons le consensus, qui consiste à prendre l'avis de tout le monde en compte pour en dégager la solution la plus optimale pour le groupe. Généralement, le consensus est lent et il est souvent impossible d'arriver à une solution parfaite, convenant à tous les employés. Et comme l'accord de tous est nécessaire, la situation se bloque. La sollicitation d'avis contourne bien ces différents problèmes. Tout le monde peut donner son avis s'il le désire, mais s'il ne trouve rien de pertinent à soulever, il n'en est pas obligé.

### 2.2.3.3. *Rémunération*

Dans les organisations traditionnelles, la règle presque universelle est que les employés commencent tous en bas de l'échelle et bénéficient, selon leur motivation, leur ancienneté ou bien leurs résultats, de promotions leur permettant de gravir les échelons et ainsi profiter d'une rémunération plus conséquente. Cette manière de faire correspond à notre paradigme Réussite décrit plus tôt. Pour les dirigeants des grandes entreprises, leur rémunération est soumise à un comité indépendant (appelé comité de rémunération) chargé de mettre en place une rémunération correcte et en lien avec les performances de l'organisation. Il y a notamment des bonus liés aux résultats de ventes, incitant les dirigeants à toujours demander plus à leurs employés pour gonfler leurs émoluments.

Souvent, ces entreprises souffrent d'une grande disparité au niveau des salaires. Cela se voit entre les employés et les dirigeants, mais également entre les hommes et les femmes. Dans leur livre *Réduire les inégalités de salaire entre femmes et hommes*, les auteurs Bozio, Dormont et Garcia estiment que les différences de rémunérations s'élevaient à 16% pour des salariés à temps complet et même à 24% si on regarde le revenu salarial annuel moyen. La réponse apportée par les entreprises autogouvernées permet en partie de résoudre ces différents problèmes.

Dans nos entreprises autogouvernées, il y a deux méthodes de fixation de salaire : individuelle ou collective. La méthode individuelle consiste à laisser la possibilité à chacun de fixer son salaire. Celui-ci sera connu de tous et chacun pourra conseiller son collègue et donner son avis sur ce montant, qu'il soit considéré comme trop élevé ou trop bas. La méthode collective est différente. Elle donne l'occasion à chaque employé de coter ses collègues selon différents critères, de manière annuelle. Après récolte de tous les votes, cette méthode permet d'obtenir un aperçu de l'importance relative de chacun ou bien de l'ancienneté. Les salaires sont fixés en fonction de ce classement avec évidemment les plus anciens et expérimentés au-dessus et les jeunes, novices en dessous.

La méthode collective permet de réduire les disparités salariales puisque les employés sont jugés par leurs pairs selon leurs compétences et leur expérience et non selon leur genre ou leur rang dans l'entreprise.

Il n'y a généralement pas de bonus ni d'incitations à la vente, car ce serait contraire à l'idée que le travailleur s'épanouit pour ce qu'il fait. S'il y a incitant, cela voudrait dire que les incitants financiers reprennent le dessus sur la motivation individuelle à accomplir son travail. Nous voulons que le travailleur soit motivé par ses projets et non par les primes qu'il recevra en réalisant ses projets. Enfin, les incitants n'ont pas leur place, car les salaires de base sont plus élevés.

#### 2.2.3.4. *Gestion de la performance*

Après analyse de ces méthodes de rémunération, nous arrivons à la gestion de la performance. Dans les entreprises traditionnelles, nous entendons souvent parler de plan sur 6 mois ou sur 1 an avec des résultats à atteindre. Le rôle d'un chef d'équipe est donc de motiver ses troupes au maximum pour arriver à atteindre ces résultats. Généralement, ces chefs demandent toujours plus de performance et une productivité accrue à leurs employés. Un des autres rôles de ces cadres est de maintenir une motivation élevée de la part des employés pour que ceux-ci restent performants et efficaces. Mais comment arriver à garder une motivation et des performances élevées alors que nos entreprises n'ont pas de chefs, donc personne pour constamment surveiller le travail réalisé ? Comment éviter que certains ne se donnent pas à 100% et ne se fassent pas remarquer en se fondant dans la masse ?

Les défenseurs de ces modes d'organisation évolutives pensent que la seule motivation du travailleur et son accomplissement de soi suffisent à atteindre les performances demandées. De toute manière, les travailleurs sans motivation ne restent pas dans l'organisation très longtemps et souvent, ils décident par eux-mêmes de quitter leur emploi. Tout le monde n'est pas fait pour l'entreprise autogouvernée. Certaines personnes ont besoin d'avoir un appui derrière eux en la personne d'un chef qui va appuyer ses décisions et prendre une grande partie des responsabilités. Au contraire, les cadres actuels, habitués à avoir des subordonnés, ne pourront peut-être pas supporter le fait d'être traités de la même manière que tout employé. C'est pourquoi l'instauration d'un modèle d'organisation autogouvernée doit se faire en présence des bonnes personnes aux bons endroits.

Dans les grandes entreprises régies par le niveau Réussite, l'analyse des résultats de chacun se fait souvent une fois par an, lors d'un entretien individuel avec un supérieur hiérarchique. C'est un moment de stress, où les employés ne sont généralement pas à l'aise. L'analyse de

nos résultats est faite par une seule personne, c'est donc une vision plutôt subjective de notre travail.

De l'autre côté, nous avons la gestion de la performance des entreprises autogouvernées qui se focalise plus sur les objectifs et résultats du groupe et non de l'individu. Les employés ont donc un avis de leur travail donné par leurs collègues. Avoir différents avis leur permet d'avoir un panorama des réactions, de pouvoir en faire une synthèse plus objective que dans les entreprises traditionnelles. Le processus est également moins stressant, car l'avis est rendu par des personnes avec qui nous travaillons quotidiennement. Dès lors, l'ambiance est plus amicale, décontractée et moins stressante.

Enfin, il est intéressant de noter que certaines entreprises diffusent les résultats de chaque équipe à toute l'entreprise. Dans des entreprises traditionnelles, cela serait inconcevable, car cela n'amènerait que jalousie et mauvaise concurrence entre chacun. À l'inverse, la diffusion des résultats de chaque équipe permet ici de motiver les équipes les moins performantes à aller prendre les bonnes manières de leurs collègues et à se surpasser pour arriver au niveau des autres.

### 2.2.3.5. *Recrutement*

La phase de recrutement est probablement l'étape la plus importante pour nos entreprises autogouvernées. Déjà pour les organisations traditionnelles, le recrutement est important, mais pour nos types d'entreprises, c'est une étape primordiale, car c'est à ce moment précis que les futurs nouveaux employés vont être introduits aux méthodes de l'autogouvernance. Ici, le candidat n'est pas revu par une équipe des ressources humaines ou par un directeur, mais par les employés eux-mêmes. Ceux-ci vont pouvoir fournir une image honnête de l'entreprise et des conditions de travail auxquelles le postulant doit s'attendre. Dès le début, il est traité d'égal à égal par ses futurs collègues. Et ceux-ci n'ont pas intérêt à lui vendre une fausse image de l'entreprise, car s'il est embauché, ils devront travailler main dans la main. Cette obligation permet d'avoir directement une relation totalement égalitaire. C'est tout le contraire dans les entreprises traditionnelles où le candidat est généralement confronté à des personnes d'un rang supérieur, avec qui le futur employé n'aura que peu de contacts.

Dans nos entreprises, l'attitude du candidat est essentielle. Il faut qu'il réagisse tout de suite de manière favorable à l'environnement dans lequel il sera amené à travailler. Les

compétences peuvent s'apprendre par la suite tandis que l'attitude et la réaction spontanée vis-à-vis de l'organisation sont des éléments qui seront difficiles à changer. Généralement, les employés voient directement si le candidat correspond au profil recherché et s'il se sent à l'aise avec son nouvel environnement.

#### *2.2.3.6. Rôle du dirigeant*

Dans une entreprise autogouvernée, le dirigeant tient un rôle totalement différent de celui d'une entreprise traditionnelle. Il a besoin d'être le premier convaincu de ce mode de fonctionnement. S'il ne croit pas en son projet, celui-ci sera d'office voué à l'échec. Il doit être le premier partisan du changement pour faire réussir son projet.

Le seul rôle commun par rapport à ce qui se passe dans une entreprise traditionnelle est sa fonction de représentation à l'extérieur de l'entreprise. Au vu du monde extérieur, il reste toujours le leader et c'est avec lui que les plus grands clients ou fournisseurs voudront négocier. Mais la comparaison s'arrête là. Ce n'est pas lui qui est en charge de fixer les objectifs, de fixer le budget ou bien encore de définir la stratégie. Toutes ces tâches sont déléguées aux employés qui, en équipe, vont prendre les décisions autrefois réservées au patron.

Le dirigeant perd donc ses principales fonctions. Cependant, il en gagne d'autres. Tout d'abord, il doit garantir que son organisation va pouvoir développer l'autogouvernance sans obstacle, il doit être le premier défenseur de ce mode de fonctionnement. Même lorsque certaines choses se compliquent et si le personnel réclame la mise en place de systèmes propres aux entreprises d'un autre paradigme, le dirigeant doit rester convaincu de ses idées et trouver des solutions alternatives pour régler les problèmes de manière adéquate. Il doit être l'exemple parfait pour ses collègues, pour les encourager à le suivre.

#### *2.2.3.7. Gestion du budget et du profit*

Dans les entreprises traditionnelles, la gestion d'un budget est un sujet épineux qui amène souvent des problèmes. En règle générale, les décisions d'investir dans tel ou tel projet relèvent des supérieurs hiérarchiques. Les ouvriers en bas de l'échelle n'ont pas grand-chose à

dire et même s'ils expriment leur avis, la décision finale revient toujours aux chefs. Cela pose donc souvent problème. Par exemple, lors de l'achat d'une nouvelle machine, ce sont les personnes dans les bureaux qui prendront la décision finale alors que les premiers concernés, les ouvriers, n'auront pas voix au chapitre. L'autogouvernance permet de résoudre ces problèmes.

En effet, dans les organisations autogouvernées, il n'y a pas de responsable achat ou de supérieur pour dicter la marche à suivre au niveau des investissements. Chacun est libre d'acheter ce qu'il veut, pour autant qu'il en ait besoin. Pour les achats plus conséquents, des groupes de concertation seront formés pour prendre la décision. Ces groupes sont composés des personnes directement concernées par l'achat. En fait, la décision d'investir fonctionne selon les mêmes principes que la prise de décision décrite plus haut. Il y a une prise en compte des avis des personnes concernées.

Le profit est également un point crucial dans les entreprises régies par le paradigme Réussite. C'est ce que l'on va regarder pour juger de la santé financière d'une organisation. Il est important de dégager le plus de profit pour les actionnaires. C'est même devenu sous certaines législations une obligation de maximiser la valeur pour l'actionnaire et donc maximiser le profit.

Dans nos entreprises, le profit n'est pas la finalité la plus importante. Les acteurs impliqués dans la vie de l'organisation sont plus intéressés par la réalisation et la bonne conduite de leur projet. Le profit vient par après. Évidemment, il est important de dégager un certain profit pour survivre, mais ce n'est pas le but premier recherché.

#### *2.2.4. Les limites de l'organisation évolutive*

Après l'analyse de ces organisations, il nous paraît important de faire une petite parenthèse pour aborder les limites que ce mode managérial peut manifester. En effet, même s'il présente de nombreuses caractéristiques favorables à sa généralisation, il n'est pas parfait. Une analyse des limites de ce modèle nous paraissait donc nécessaire afin d'être le plus objectif possible. Cette partie abordera donc successivement les problèmes liés aux moyens de financement, la comptabilité avec les différentes législations ou encore la désorientation chez certains employés.

##### *2.2.4.1. Moyens de financement*

À l'heure actuelle, la méthode traditionnelle de financement pour la majorité des entreprises est de passer par un prêt à la banque. Dès lors, ces banques demandent certaines garanties pour être sûres d'être remboursées de ce prêt. De plus, lors d'un prêt, le banquier va regarder à notre santé financière pour s'assurer de la viabilité de notre projet. Une de ces données financières est la capacité de l'entreprise à générer du profit. Or, comme vu auparavant, la notion de profit est différente dans nos organisations autogouvernées. Elles considèrent que le profit n'est pas une fin en soi. Elles privilégient l'accomplissement de leur projet par rapport à la maximisation de rentrées d'argent.

Au vu de ces idées, il serait légitime que les banques se demandent pourquoi leur accorder un prêt, en n'ayant pas ou peu de garanties sur le retour. Nous pensons donc qu'il serait préférable de contourner le système des prêts bancaires pour pallier ce problème. Pour cela, le financement participatif, plus communément appelé sous le nom de crowdfunding, nous paraît être une alternative viable.

Le crowdfunding est une alternative au prêt bancaire qui présente quelques avantages par rapport à celui-ci. Tout d'abord, il est plus rapide. En effet, il n'y a pas besoin de passer par l'approbation des banques pour obtenir un prêt. Ce processus, qui consiste à vérifier la santé financière de l'entreprise et sa capacité à rembourser, est généralement lent et peut prendre plusieurs semaines. Dans le cas du financement participatif, la demande est plus rapide. En passant par des plateformes spécialisées, le financement peut être demandé en quelques heures seulement. S'ensuit la recherche de prêteur, lors de laquelle l'entreprise va

promouvoir ses activités afin d'attirer des prêteurs potentiels. Cette phase permet de faire d'une pierre deux coups : d'un côté, elle attire les prêteurs et d'un autre côté, elle peut être vue comme substitut à une campagne marketing. En utilisant le management participatif, l'entreprise évite donc l'écueil des banques tout en ayant une méthode plus rapide et développant son image extérieure.

Ensuite, le financement participatif permet de proposer autre chose que le simple intérêt en contrepartie des prêts accordés. Par exemple, nous pouvons proposer une utilisation avantageuse de nos produits et services, ou alors le remboursement du prêt sans intérêt. Nous pourrions également proposer une participation dans l'entreprise. Cependant, cette dernière solution sera évitée car la gestion d'une entreprise autogouvernée doit rester interne. Amener des personnes extérieures aux processus les dérèglerait.

Enfin, il est utile de noter que ce mode de fonctionnement est compatible avec d'autres. En cas de besoins importants, l'entreprise pourra toujours se tourner vers les banques tout en conservant une partie de ce prêt en crowdfunding.

Pour ces différentes raisons, nous pensons que le financement participatif est une bonne alternative aux banques. Il permet de contourner la souveraineté des banques lorsqu'il s'agit de prêt, d'avoir un financement rapide et adapté selon chaque situation, sans forcément avoir la lourdeur inhérente au remboursement d'intérêts. Il permet également la promotion de notre entreprise et de son mode de fonctionnement différent.

Une deuxième solution est le financement sur fonds propres, ou autofinancement. Cette méthode consiste à puiser dans ses propres ressources pour répondre aux besoins financiers de l'entreprise. Cet autofinancement est donc la méthode que nous conseillons de privilégier pour les patrons d'entreprises autogouvernées, car elle permet de rester tout à fait indépendante vis-à-vis de tiers. Comme déjà expliqué auparavant, une entreprise autogouvernée ne se développe pas comme une entreprise classique. Il n'y a généralement pas de business plan ou de responsable financier pour contrôler la gestion financière de l'organisation. Le développement se fait plus au jour le jour, selon le contexte et selon les envies partagées des travailleurs. L'autofinancement permet de bien répondre à ces différents aspects car le principe même de cette méthode est d'être interne et flexible par rapport aux besoins de l'entreprise. De plus, c'est la méthode la plus saine pour se financer.

Le plus important désavantage à cette méthode est la fiscalité qui y est relative. En effet, et sans rentrer plus dans les détails, il n'est pas possible de déduire fiscalement les investissements réalisés par autofinancement. Ces investissements sont donc taxés sur leur entièreté, contrairement aux investissements réalisés par emprunt, qui peuvent bénéficier d'une déductibilité fiscale. C'est pourquoi l'emprunt est tant prisé par les entreprises traditionnelles, qui peuvent alléger leurs charges fiscales tout en réalisant leurs investissements. Cependant, dans le cas de nos organisations autogouvernées, l'optimisation fiscale (entendue comme la maximisation des bénéfices) n'est pas une fin en soi mais bien un moyen nécessaire afin de réaliser le projet. Ce désavantage n'a donc pas trop lieu d'être pour nous. L'autofinancement nous paraît donc être la solution optimale au développement de l'entreprise.

Enfin, il existe une autre solution pour se financer sans faire rentrer de nouvelles personnes dans le capital : faire appel à des fonds ISR, ou investissement socialement responsable. Ainsi, Bernard Miche, professeur à l'UCL et consultant en économie circulaire pour Finergie, nous expliquait que ces fonds sont en plein développement, notamment en Belgique. Nous avons eu l'occasion de récolter son point de vue lors d'une interview. Le contenu de celle-ci est disponible en annexe 1. L'avantage de ces fonds est qu'ils sont totalement transparents et qu'ils investissent dans des projets ayant une approche sociale ou sociétale responsable. Ils placent leur argent dans des multinationales ayant une politique RSE en conformité avec leurs valeurs mais aussi dans des petites et moyennes entreprises avec des projets solides et respectueux de l'idéologie prônée par l'économie régénératrice.

#### 2.2.4.2. *Compatibilité avec les codes de gouvernance*

Notre deuxième limite concerne la compatibilité de ce système avec les différents codes de gouvernance. Par souci de simplicité, nous ne nous attarderons que sur deux codes différents, à savoir le code belge et le UK corporate governance code. Nous avons choisis ces deux codes car ce sont ceux qui nous concernent le plus. Dans cette partie, nous baserons notre analyse sur le code de gouvernance belge et le UK corporate governance code. Il est à noter également que ces codes font partie de la *soft law*. Cela signifie que ce sont plus des conseils à adopter

que des lois à respecter à la lettre. Mais les entreprises ont tendance à les respecter, c'est pourquoi nous nous y attardons dans cette partie.

#### 2.2.4.2.1. *Code belge*

Le code de gouvernance belge concerne toutes les entreprises cotées en Belgique. Il décrit un large éventail de règles de bonne gouvernance. Cela s'étend de la structure de l'entreprise au rôle du conseil d'administration ou encore la relation avec les actionnaires. Même si ce code ne s'applique obligatoirement qu'aux sociétés cotées, il sert de cadre de référence pour les autres. C'est pourquoi nous nous basons sur ce code lors de cette analyse. Selon ce code, une entreprise doit agir dans son propre intérêt. C'est-à-dire que les directeurs peuvent faire passer les intérêts des actionnaires au second plan, si c'est dans les intérêts de l'entreprise. C'est pourquoi les principes inhérents à l'autogouvernance peuvent s'appliquer sans problèmes, si et seulement si les actions prises le sont dans l'intérêt de l'organisation.

Il est également intéressant de noter que le code belge se conforme de plus en plus aux codes européens. Ceux-ci sont repris dans un document intitulé *The EU corporate governance framework*. Le principe de base de ce code est le *comply or explain*, c'est-à-dire qu'une entreprise peut déroger à certaines règles si elles présentent des arguments justifiant ses actions. Dès lors, une entreprise suivant les principes de l'autogouvernance pourra sans problèmes exercer ses activités à partir du moment où elle arrive à prouver que l'autogouvernance est justifiée par ce qu'ils font.

Dans le cas d'une entreprise belge, les codes permettent donc d'atténuer cette limite, qu'elle suive le code belge mais également le code européen.

#### 2.2.4.2.2. *Code anglo-saxon*

Le code anglo-saxon est repris dans le UK corporate governance code. Comme pour le belge, il s'adresse aux entreprises cotées mais est conseillé à toutes les entreprises. Ce code est un peu différent car il prévoit que les décisions doivent être prises toujours en ayant pour but la recherche de maximisation de valeur pour l'actionnaire. Nous voyons donc une différence importante entre les deux codes. Du côté belge, l'autogouvernance est autorisée sans détour

(pour peu que cela soit dans l'intérêt de l'entreprise). Du côté anglo-saxon, le code est plus restrictif car il ne l'autorise que si cela augmente la valeur pour les actionnaires. Or, nous savons que le but d'une entreprise autogouvernée n'est pas la maximisation de valeur mais bien la pérennité et le bonheur des travailleurs. Il y a donc un décalage entre le code et nos principes.

Il est cependant important d'indiquer que la loi anglo-saxonne prévoit aussi le principe du *comply or explain*, expliqué déjà plus haut. Mais cela reste une lourdeur pour nos entreprises, qui doivent s'y conformer si elles veulent respecter les principes de ces codes. Cette limite législative a donc lieu d'être du côté anglo-saxon.

#### 2.2.4.3. *Désorientation des employés*

Enfin, l'instauration d'un tel paradigme peut désorienter les employés d'une entreprise. Pour appuyer ce point, nous nous basons sur des recherches effectuées à l'université de Stanford par Susan Greenberg et Eilene Zimmerman entre 2012 et 2014. Elles se sont toutes deux intéressées au phénomène des entreprises autogouvernées et se sont demandé quels étaient les bouleversements auxquels les acteurs devaient faire face lors d'un tel changement. Nous allons ci-après décrire les principaux.

Premièrement, il y a une désorientation des travailleurs. Cette désorientation a lieu à deux niveaux. Tout d'abord, certains employés n'ont pas envie d'avoir de responsabilités. Ils ont peur de prendre des décisions qu'ils n'ont jamais eu l'habitude de prendre. Ils vont donc se sentir mal dans leur travail. Ce mal-être va produire plusieurs résultats. Soit les travailleurs seront beaucoup moins productifs et investis, soit ils quitteront tout simplement l'organisation et iront voir ailleurs. Ils préféreront un travail avec moins de responsabilités et moins de décisions à prendre. Plus encore, ils ne veulent peut-être pas travailler sous la pression. Pour toutes ces raisons, l'autogouvernance n'est pas faite pour eux.

Cette désorientation peut toucher également les cadres. Au contraire de leurs subordonnés, ces cadres ont l'habitude d'avoir des responsabilités. C'est d'ailleurs souvent ce pouvoir supérieur qui leur donne la motivation supplémentaire et leur permet de s'investir au maximum dans ce qu'ils font. Ce pouvoir leur donne un sentiment d'importance. Avec l'intronisation de notre paradigme, certains vont voir cela comme une dégradation de leur situation. Ils n'acceptent pas le fait de devoir du jour au lendemain, partager leurs responsabilités et devoir prendre des

décisions en concertation avec leurs ex-subordonnés. C'est ce qui s'est passé chez Zappos. De nombreux cadres ont quitté l'entreprise suite au changement de système, car ils n'avaient plus l'autorité et le sentiment de pouvoir comme auparavant.

Enfin, la hiérarchie fait partie intégrante de nos modes de vie. Les auteures Greenberg et Zimmerman considèrent que malgré l'évolution, les relations de pouvoir restent les mêmes et rassurent en quelque sorte tant les leaders que les employés. La hiérarchie est beaucoup plus prédictible, elle permet d'avoir une répartition du travail facilitée et une allocation simplifiée des rémunérations. Il est logique que celui en haut de la pyramide reçoive plus. Pour ces différentes raisons, elles en sont arrivées à la conclusion que le modèle hiérarchique fonctionne et est réconfortant pour ses acteurs.

Enfin, pour compléter cette dernière limite, nous pouvons reprendre les propos tenus par Bernard Miche. Selon lui, une des limites de l'organisation autogouvernée est le facteur humain. Ce point se rapproche fortement de celui évoqué ci-dessus. Il pense que le frein le plus virulent que peut rencontrer une organisation face au changement est la réaction de ses employés. Il considère l'humain comme imprévisible, surtout lorsque de l'argent ou des relations de pouvoir sont en jeu. Dès lors, c'est sur les employés que le plus gros du travail devra être effectué. Il faudra les accompagner dès le début, lui proposer des formations et surtout l'impliquer le plus possible dans le processus de changement. La transition ne doit pas lui être imposée, il doit en être l'acteur. Plus les employés se sentiront écoutés et acquerront des responsabilités, plus ils s'impliqueront dans le projet et seront les ambassadeurs auprès de leurs collègues les moins réceptifs.

Avec ces différents points, nous voyons que l'organisation autogouvernée ne convient pas à tout le monde. Cependant, dans notre concept d'économie régénératrice, le changement va quand même devoir avoir lieu. Dès lors, les personnes ne le supportant pas seront obligées soit de se conformer, soit de quitter ces organisations.

### 2.2.5. *Les alternatives*

Au cours de nos recherches, nous avons pu nous rendre compte que la solution des entreprises Evolutives décrite plus haut n'est pas la seule alternative aux structures organisationnelles actuelles. Nous allons donc ci-après vous décrire deux autres solutions possibles. Nous les décrirons brièvement, ensuite nous regarderons les différences par rapport à notre système et enfin nous verrons pourquoi notre système est préféré à ces alternatives.

#### 2.2.5.1. *L'holocratie de Brian Robertson*

Premièrement, nous avons l'holocratie de Brian Robertson. Brian Robertson est un entrepreneur américain.

Il a tout d'abord commencé comme dirigeant dans une entreprise, mais a rapidement développé ses propres idées en termes de management. En tant que dirigeant, il a eu l'occasion de les tester sur le terrain. Après cela, il a abandonné son poste de dirigeant pour se consacrer pleinement à la diffusion de ses idées. Pour ce faire, il a créé HolacracyOne, une organisation dédiée intégralement à l'holocratie. En 2015, il a sorti un livre intitulé *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, qui explique toute la théorie relative à l'holocratie. À l'heure actuelle, de nombreuses organisations, tant à but lucratif qu'à but non lucratif, ont adopté ses méthodes à travers le monde, que ce soit en France, en Allemagne, en Grande-Bretagne ou aux États-Unis. En 2015, Thinkers50<sup>2</sup> l'a reconnu comme l'un des 30 "penseurs" les plus susceptibles de redéfinir la manière dont les organisations seront gérées dans le futur.

L'holocratie est une solution complète, qui propose des principes semblables à ceux des organisations autogouvernées. L'holocratie remplace les systèmes de gestion traditionnelle par un système en "peer-to-peer", qui augmente la transparence, la responsabilisation et l'agilité organisationnelle. Grâce à un ensemble de règles transparentes et un processus de réunion testé, l'holocratie permet aux entreprises de distribuer l'autorité, d'habiliter tous les employés à prendre un rôle de leader et prendre des décisions significatives. Ci-dessous, nous avons les grandes différences par rapport au management traditionnel.

---

<sup>2</sup> Thinkers50 est une organisation qui propose, tous les 2 ans, un classement des personnalités les plus influentes du management.

Premièrement, les employés ne sont pas définis par un poste, mais par un rôle qui leur est attribué en fonction de ce qu'ils font comme travail. Cela implique que la définition de ces rôles est régulièrement mise à jour. Cela permet d'avoir des rôles qui représentent bien le travail accompli et non une description de poste parfois vague et sans importance.

Ensuite, l'autorité est distribuée. Dans les organisations traditionnelles, l'autorité est déléguée, ce qui signifie qu'au final, seules les décisions des managers comptent. Avec l'holocratie, la distribution de l'autorité permet d'avoir des décisions plus pertinentes, prises par les acteurs du terrain.

Troisièmement, la structure bouge. Comme pour les rôles, la structure entière reçoit souvent des mises à jour, afin d'être toujours en adéquation avec la situation. Localement, chaque équipe s'organise aussi comme elle le désire. Dans les structures traditionnelles, l'organisation est rarement revue. Et lors de ces exceptionnelles révisions, les changements ne sont décidés que par les plus hautes instances de la hiérarchie.

Enfin, il y a une différence au niveau des règles établies. Dans les structures holocratiques, tout le monde est mis sur le même pied d'égalité, même le CEO. L'information et les règles circulent librement et sont accessibles à tous, contrairement aux structures traditionnelles où l'information est concentrée sur le haut et où les règles sont différentes selon notre position dans l'organigramme de l'organisation.

Après cette brève description, nous pourrions penser que l'holocratie est égale aux principes de l'organisation autogouvernée. Cependant, il y a quand même une différence non négligeable entre ces deux paradigmes. En principe, tout un chacun est libre d'utiliser l'holocratie dans son organisation. Cependant, une organisation n'est reconnue holocratique que si elle souscrit à une des licences de l'entreprise HolacracyOne. Nous avons ici le plus gros point négatif de l'holocratie. Pour pouvoir bénéficier des services complets, l'organisation va devoir déboursier chaque année des sommes importantes pour pouvoir garder cette licence. Contrairement à Frédéric Laloux qui diffuse ses idées en espérant développer un nouveau paradigme, Brian Robertson surfe sur la vague de son succès pour en tirer le maximum de bénéfices, en témoigne la création de HolacracyOne. Il a utilisé ses idées pour créer un business florissant. C'est pour cette raison que l'organisation Evolutive de Laloux est préférée à l'organisation holocratique de Robertson.

### 2.2.5.2. *L'organisation agile & scrum*

Les méthodes *agile* sont des méthodologies de travail actives principalement dans le domaine du développement de logiciels. Ces méthodes considèrent que la planification est contreproductive. Elles privilégient la collaboration entre les développeurs, le dialogue avec le client et l'adaptation en continu au contexte. Pour ce faire, les objectifs à court terme sont préférés, de telles sortes qu'ils peuvent être changés à tout moment. Cela donne une souplesse au projet et un produit fini en adéquation avec les désirs du client.

Ces méthodes *agile* ont été développées en février 2001, lors d'un meeting réunissant 17 développeurs de logiciels. Ils ont publié le *Manifeste agile*, un texte regroupant leurs différentes expériences (Highsmith, 2002). Ce texte est censé aider les entrepreneurs qui veulent développer des méthodes *agile* à les réaliser dans leur organisation. Il y avait notamment Jeff Sutherland, Ken Schwaber ou encore Alistair Cockburn. Le développement des méthodes *agile* s'est fait en regard de ce qui se faisait lors des développements de logiciel informatique. Les 17 personnes ayant écrit le *Manifeste agile* sont d'ailleurs toutes issues de ce secteur.

La méthode *scrum* est une de ces approches *agile* et certainement la plus connue. C'est pourquoi les deux termes sont si souvent associés. Voici quelques-unes des caractéristiques principales de cette méthode. Nous nous sommes basé sur les recherches de l'entreprise Agile For All, qui développe et accompagne les entreprises dans leur changement de mode d'organisation.

Tout d'abord, les organisations *scrum* ne se focalisent pas sur le profit. Pour elles, le profit n'est qu'un moyen pour pouvoir continuer l'activité de l'organisation, mais pas le but final. Ils se concentrent plus sur la qualité de leur travail vis-à-vis de leurs clients.

Deuxièmement, les dirigeants *scrum* trouvent que le monde est devenu de moins en moins prédictible et que les modèles traditionnels de gestion ne sont pas adaptés à cette complexité. Dès lors, les organisations *agile* intègrent cette complexité à leurs outils pour pouvoir appréhender au mieux les changements et avoir ainsi un avantage concurrentiel.

Ensuite, ils valorisent plus l'engagement des employés vis-à-vis de leur travail. Ils essayent de créer un environnement centré sur l'humain et favorisant la créativité de chacun. Ils pensent également que la résilience est une alternative préférable à la notion de rendement.

La quatrième caractéristique nous est déjà familière, car il s'agit des équipes autonomes. Les dirigeants *scrum* privilégient le travail en équipes autonomes, plus performantes dans leur domaine de prédilection que la hiérarchie classique. Un environnement avec des équipes structurées permet d'atteindre des résultats plus élevés lorsqu'il s'agit de situations complexes.

Notre cinquième caractéristique découle de celle ci-dessus. La hiérarchie rigide est mise de côté pour laisser place à un système humain. L'organisation ne doit plus ressembler à une machine, mais plutôt à un organisme vivant, organisé autour d'un projet commun et permettant l'adaptabilité.

La sixième caractéristique concerne la communication. Les organisations *scrum* privilégient une communication totalement transparente. L'information circule librement dans l'entreprise, tout le monde y a accès. Les employés sont encouragés à partager leurs informations, contrairement aux entreprises traditionnelles dans lesquelles garder l'information pour soi permet de bénéficier d'un certain pouvoir sur les autres.

La septième et avant-dernière caractéristique concerne les règles mises en place. Elles se réduisent au minimum dans les organisations *scrum*, car les dirigeants pensent que les problèmes doivent se résoudre en concertation et non selon d'innombrables règles édictées à l'avance. C'est pourquoi les règles de ces organisations se résument à des règles simples définissant les paramètres généraux pour la prise de décision, la résolution de problèmes et l'établissement des attentes.

Enfin, la dernière caractéristique concerne le leadership. Le leadership ici est considéré comme transformationnel. Le leader est généralement ouvert à la discussion. Cela permet à l'organisation d'évoluer selon les idées créatives et innovantes de chacun.

Comme nous pouvons le voir avec la description de ces caractéristiques, les organisations *agile and scrum* présentent des similitudes avec nos organisations de type évolutif. Cependant, nous pensons que notre mode d'organisation est plus adapté à notre situation, car il peut s'implanter dans des organisations de tous secteurs tandis que les modes d'organisations agiles sont plus réservés au secteur du développement de logiciels. En effet, en s'intéressant de plus près au *Manifeste Agile*, nous pouvons nous rendre compte que tout le déroulement de cette méthode est relatif au développement de logiciel. Nous retrouvons les termes *développeurs, logiciel, utilisateurs* en lieu et place d'*employé, client ou produit fini*.

Ces méthodes ne sont donc pas orientées pour toutes les organisations, nous privilégierons donc l'organisation évolutive.

En conclusion, nous avons donc ces deux alternatives qui sont fort semblables à nos organisations évolutives mais qui présentent chacune un inconvénient : le prix pour l'holocratie et l'orientation logiciel pour les méthodes *agile and scrum*. Les organisations évolutives représentent donc l'idéal à notre problématique.

### *3. Problématique et méthodologie*

#### *3.1. Problématique*

Dans la continuité de ce que nous venons de décrire et en préambule des résultats que nous espérons obtenir, nous pouvons maintenant énoncer plus clairement la problématique à laquelle notre recherche va tenter de répondre.

Premièrement, le concept d'économie régénératrice nous paraît important pour pallier aux différents problèmes posés par le capitalisme actuel. Comme décrit ci-dessus, cette économie se veut relocalisée, collaborative, d'usage et circulaire. Dans un même temps, nous avons le concept des organisations évolutives (ou autogouvernées) qui tentent de remettre l'humain au centre de l'organisation et prônent la collaboration au contraire de la compétition. Dès lors, nous nous posons cette question : faut-il favoriser les entreprises autogouvernées dans le contexte de l'économie régénératrice ?

Pour répondre à cette question, répondre à plusieurs questions sous-jacentes nous paraît important. Tout d'abord, les entreprises autogouvernées sont-elles en accord avec la théorie de l'économie régénératrice ? Ensuite, l'instauration de ce type d'organisation dans cette économie permettrait-il d'atteindre des résultats probants tant au niveau économique que humain ? Enfin, nous nous poserons quelques questions sur la faisabilité même de ces entreprises. Nous regarderons si elles sont durables sur le long terme, si elles ne sont pas juste le résultat d'une mode que certaines entreprises ont tenté de suivre pour redorer leur image.

#### *3.2. Méthodologie*

Au niveau de la méthodologie, nous avons tout d'abord étudié la théorie relative à l'économie régénératrice. Bien se familiariser avec les différents concepts en lien avec cette économie nous a permis de partir sur de solides bases et ainsi avoir un aperçu concret de la direction à prendre quant à nos recherches sur la partie pratique.

Nous nous sommes ensuite attardés sur la théorie des organisations autogouvernées. Pour cette partie, nous avons basé une partie de notre recherche sur les travaux de Frédéric Laloux mais également sur de nombreux auteurs présents dans son livre tels que Ken Wilber, Clare

Graves ou encore Isaac Getz. Tout comme pour la partie sur l'économie régénératrice, il était essentiel d'être à l'aise avec l'ensemble des concepts de l'autogouvernance afin de pouvoir réaliser par la suite une analyse cohérente.

Afin de réaliser cette étude exploratrice, nous avons pris contact avec plusieurs entreprises fonctionnant selon les méthodes de l'autogouvernance afin de collecter des informations à leur sujet. Cette partie était probablement la plus intéressante car elle nous a permis d'illustrer par des exemples concrets la théorie vue auparavant. Elle nous a permis également de mettre en lumière les différences entre une organisation traditionnelle et une organisation autogouvernée. Avec cette partie, nous avons pu nous forger une idée sur la suite à donner à notre problématique.

Il est à noter que nos recherches se sont concentrées sur cinq entreprises, ce qui représente un échantillon de faible quantité. Nous sommes conscient de cette limite et ne pourrions dès lors pas extrapoler de généralités. Il est aussi important de préciser que bien que nous ayons contacté ces entreprises, les informations que nous utilisons sont publiques. Elles sont publiées par les entreprises elles-mêmes et sont donc susceptibles d'être biaisées. Cependant, en appliquant une méthodologie rigoureuse et en recoupant nos informations, nous sommes arrivé à des résultats fiables.

Pour atténuer cette limite, nous avons pris contact avec Bernard Miche. Comme déjà dit ci-dessus, son interview est disponible en annexe 1. De par son rôle de consultant, il a l'occasion de côtoyer au plus près les entreprises en plein changement. Il nous a donc apporté son point de vue sur les informations que nous avons utilisées dans nos analyses. Il nous a confirmé que certaines entreprises publiaient des informations dans le seul but moral, c'est-à-dire pour se donner bonne conscience. Cependant, il a nuancé son approche en affirmant que les organisations que nous avons eu l'occasion d'étudier basent leur approche sur une image de marque. Dès lors, ils n'ont pas intérêt à transgresser la réalité. La transparence prônée par ces entreprises est la garantie que les informations diffusées sont le reflet de la réalité. De plus, ces informations sont pour la plupart traitées par les employés, qui n'ont pas intérêt à diffuser des informations erronées.

Avec nos exemples, nous avons pu réaliser notre analyse de contenu et ainsi passer de la théorie à la pratique, en analysant l'organisation selon sept points différents : la structure, le processus de prise de décision, la rémunération, la gestion de la performance, le recrutement, le rôle du dirigeant et enfin la gestion du budget et du profit. Nous avons choisi ces sept

points d'analyse car mis ensemble, ils permettent une vision globale de la situation d'une organisation. Cette analyse nous a permis d'avoir un regard différent sur la théorie. Nous avons pu constater ce qui se passait concrètement au sein de ces organisations. Elle nous a permis aussi de réaliser une analyse comparative et ainsi vérifier si ce qu'il se passe au sein de nos organisations correspond à la théorie. Nous avons ensuite eu l'occasion d'entrer en contact avec des employés d'entreprises autogouvernées qui ont bien voulu répondre à nos questions. En réalisant ces interviews, nous avons pu confirmer notre analyse de contenu réalisée auparavant.

La fin de notre recherche a concerné tout ce qui est inhérent à l'entreprise autogouvernée sans faire partie des éléments tangibles à analyser. Nous nous sommes notamment penché sur les raisons d'être de ces organisations. Nous avons enfin poussé la réflexion un peu plus loin en rapportant les problèmes non traités et en proposant des pistes pour les recherches futures.

La totalité de la démarche nous a permis de nous forger une opinion personnelle et ainsi apporter une réponse à notre problématique.

## *4. Analyse et résultats*

### *4.1. Introduction*

Nous allons maintenant aborder l'analyse de ces entreprises autogouvernées pour parvenir à apporter une réponse aux hypothèses posées précédemment. Nous commencerons par décrire brièvement les entreprises que nous utiliserons comme exemple.

Nous passerons ensuite à une description du contexte qui a permis l'émergence de ces entreprises. Concrètement, en nous basant sur nos entreprises, nous regarderons ce qui a permis à ce mode managérial de s'imposer.

Ensuite, nous décomposerons l'entreprise selon différents aspects afin d'avoir une vue d'ensemble des différences que propose l'entreprise autogouvernée. Les différents points sont les mêmes que ceux précédemment vus dans la théorie. Nous partirons donc de cette théorie afin de l'illustrer avec des exemples des différentes entreprises étudiées.

Avec cette analyse, nous serons en mesure de synthétiser les avantages et inconvénients des entreprises autogouvernées. Nous pourrons dès lors apporter une réponse concrète à nos hypothèses posées précédemment.

Enfin, nous regarderons les raisons d'être d'une entreprise évolutive, pour comprendre la genèse du développement de l'autogouvernance dans ces organisations. Nous illustrerons cette partie avec les entreprises que nous avons choisies comme exemple.

Nous terminerons cette partie par une brève conclusion, avant de passer à la réponse à notre problématique.

### *4.2. Entreprises étudiées*

Dans les lignes ci-dessous, nous allons vous décrire brièvement les quelques entreprises utilisées comme exemples dans notre analyse. Elles sont au nombre de cinq : Valve, MorningStar, Semco, Gore et Zappos. Les informations ci-dessous, tels de que le chiffre d'affaires et le nombre d'employés, sont reprises de chaque site officiel. Il est également utile

de noter que l'entreprise sur laquelle nous avons recueilli le plus d'informations est Valve, c'est dès lors l'entreprise sur laquelle le plus d'exemples seront basés.

#### *4.2.1. Valve*

Valve est une société américaine fondée en 1996 par Gabe Newell. Elle est spécialisée dans la conception de logiciel informatique. L'autogouvernance y est pratiquée depuis le début, sous l'impulsion de son fondateur. Valve emploie actuellement près de 300 personnes et a un chiffre d'affaires de plus ou moins 2,5 milliards de dollars.

Valve est l'entreprise que nous utiliserons essentiellement pour illustrer la théorie vue auparavant. Pour ce faire, nous nous baserons sur leur *Manuel pour les nouveaux employés*. Ce manuel distille de précieux conseils aux nouveaux employés pour qu'ils s'intègrent directement dans leur nouveau lieu de travail. Il a été conçu par les employés eux-mêmes et peut être modifié à tout instant par chaque employé désirant apporter sa pierre à l'édifice. Toutes les informations utilisées sont disponibles librement sur leur site internet.

#### *4.2.2. MorningStar*

MorningStar est une compagnie de transports et transformation de tomates lancée en 1970 par Chris Rufer. Il ne possédait alors qu'un seul camion, mais s'est très vite développé pour devenir un acteur majeur de son secteur. Il est aujourd'hui à la tête d'une entreprise employant jusqu'à 2400 saisonniers, avec un chiffre d'affaires de près de 350 millions de dollars. Morning Star est responsable de la transformation et du transport de plus ou moins 40% du marché de la tomate aux États-Unis.

#### *4.2.3. Semco*

Semco est un holding brésilien géré par Ricardo Semler actif dans de nombreux secteurs et mettant l'accent sur l'innovation. En 2002, l'entreprise employait environ 3000 personnes pour un chiffre d'affaires de 212 millions de dollars.

#### *4.2.4. Gore*

Gore est une entreprise présente mondialement et active sur différents secteurs tels que le textile, le médical ou encore l'étanchéité. Cette entreprise a été fondée en 1958 par Bill Gore. Elle emploie actuellement 10 000 employés (appelés associés) et réalise un chiffre d'affaires de plus de 3,2 milliards de dollars. La culture d'entreprise, prônée par Bill Gore et basée sur le travail d'équipe et l'innovation, a permis à son entreprise de devenir une référence au niveau des organisations libérées. Elle fait partie en 2017 des 100 meilleures entreprises où travailler, classement établi par le magazine économique Fortune.

#### *4.2.5. Zappos*

Zappos est une entreprise américaine active dans la vente de textiles et chaussures par Internet. Elle a été fondée en 1999 par Nick Swinmurn et est dirigée aujourd'hui par Tony Hsieh. C'est ce dernier qui a encouragé le passage à l'holocratie (une forme d'autogouvernance) en 2013. Aujourd'hui, Zappos fonctionne selon les modalités de l'autogouvernance, mais ce système a été adopté dans la douleur. Près de 20% de son personnel a quitté l'entreprise à la suite de ce changement. Cette phase de transition sera abordée plus en profondeur dans la suite de cette analyse.

### *4.3. Contexte des entreprises autogouvernées*

Tout d'abord nous nous intéressons au contexte qui permet l'émergence de ce mode managérial. Après nos recherches, nous constatons que ces entreprises autogouvernées sont présentes dans tous types de secteurs. En reprenant les exemples ci-dessus, nous avons Valve qui est présent dans le développement de logiciel, Morning Star dans l'agroalimentaire et Zappos dans le textile. Semco et Gore sont quant à eux présents sur plusieurs secteurs. Une caractéristique qui ressort est que l'innovation est au cœur d'une majorité d'entre elles. Seule Morning Star n'y fait pas appel. Au contraire, lorsque nous regardons Semco et Gore, nous remarquons qu'ils se développent sur différents secteurs.

Ensuite, la plupart des entreprises suivent les principes de l'autogouvernance depuis leur lancement. Dans nos entreprises étudiées, nous avons seulement Zappos qui a changé de modèle en 2013 (soit 14 ans après son lancement).

Enfin, le troisième élément concerne la volonté du dirigeant. Lorsque nous regardons nos différents exemples, nous nous rendons compte que l'idée d'autogouvernance vient du dirigeant qui a, à la base, une volonté de faire les choses différemment. L'histoire la plus marquante nous vient sans doute de Ricardo Semler, le dirigeant de Semco. Alors qu'il n'a que 21 ans, il est lancé à la tête de l'entreprise familiale en péril. Seulement 4 ans après, il est victime d'un accident cardiaque. Après cet épisode tragique, il décide de changer sa manière de manager du tout au tout et veut redonner une qualité de vie à lui-même et ses employés. Chez Gore également, la volonté vient du dirigeant lui-même. Bill Gore travaillait auparavant pour la société DuPont. Après avoir fait une découverte sur un polymère spécial, il décide de lancer avec son épouse sa propre entreprise. Cependant, il ne voulait pas des systèmes de management traditionnels qu'il a connus pendant quelque temps chez DuPont. Il a donc décidé d'instaurer l'autogouvernance dès le début. Avec le succès que l'on connaît. À travers ces deux histoires, nous pouvons voir que la détermination et la volonté de changer les choses chez les dirigeants sont les facteurs essentiels permettant à l'autogouvernance de se développer.

#### *4.4. Analyse des entreprises autogouvernées*

Dans cette partie, nous allons donc analyser spécifiquement différents aspects des entreprises. Ces différents points sont : la structure, le processus de prise de décision, la rémunération, la gestion de la performance, le recrutement, le rôle du dirigeant et la gestion du budget et du profit. Ces points sont les mêmes que ceux vus dans la théorie. Nous nous baserons donc sur cette théorie et nous y associerons les méthodes présentes dans nos différentes entreprises.

#### 4.4.1. Structure

La structure chez Valve respecte la théorie vue auparavant. Il n'y a pas de chef et le travail se déroule en équipe. Ces équipes sont amenées à changer en fonction des projets qu'elles entreprennent. La structure est donc flexible à souhait. La mobilité est également accrue. Pour que le travail en équipe se déroule bien, tous les bureaux sont dotés de roulettes. Cela permet aux employés de se déplacer librement et ainsi travailler côte à côte avec les personnes qui pourront les aider dans leur travail. Ils ont également développé un autre outil intéressant. Étant donné que chaque employé se déplace quotidiennement, on ne sait pas toujours où se trouvent les personnes que l'on recherche. Dès lors, une simple requête sur l'intranet permet de localiser chaque employé grâce à la prise à laquelle est branché son ordinateur. On peut plus facilement voir où se trouvent les personnes ressources nécessaires à notre travail.

Il est intéressant de noter que Valve n'est pas opposé à une structure pyramidale classique. D'ailleurs, il est écrit dans leur *Manuel pour les nouveaux employés* qu'ils ne sont "pas opposés à toutes les structures organisationnelles, mais les problèmes surviennent lorsque la hiérarchie ou des divisions codifiées du travail n'ont pas été mises en place par les membres du groupe, ou lorsque ces structures persistent pour de longues périodes". Ils pensent que la structure hiérarchique peut résoudre des problèmes, mais ce n'est pas une solution à long terme. Car sur le long terme, ce type de structure crée des rôles de chefs et de subordonnés néfastes à la productivité et contre nature vis-à-vis des valeurs présentes chez Valve.

La structure chez Semco répond également aux critères vus dans la théorie. Elle est flexible, les projets s'organisent autour d'équipes et il n'y a pas de chef, donc pas de structure pyramidale. Il y a une flexibilité au niveau de l'horaire également. Les employés sont invités à planifier leur horaire comme bon leur semble, en fonction du travail à accomplir. Ainsi, ils peuvent prendre congé à n'importe quel moment, du moment que le travail est réalisé.

La situation est semblable chez Gore, où les horaires ne sont pas fixes. Le travail est divisé entre diverses équipes, qui travaillent en parallèle. Contrairement à nos autres exemples, ces équipes sont dirigées par un leader. Cependant, il n'est là que pour s'assurer du bon déroulement du projet. Il ne peut imposer ses règles et n'a pas autorité sur ses collègues. Il est d'ailleurs élu par ceux-ci.

La structure chez Morning Star est un peu différente. A ses débuts, il est demandé à chaque employé de définir sa mission. Cette mission doit apporter une plus-value à l'entreprise. Il est

responsable du bon déroulement de celle-ci. Il doit choisir sa mission en accord avec les employés qui pourraient être affectés par celle-ci. L'employé va donc se créer un réseau au travers de cette mission. Mis tous ensemble, ces réseaux représentent une structure complexe mais dynamique, susceptible de changer au gré des changements de mission de chaque employé. Cette structure est une véritable toile d'araignée basée sur la confiance et les engagements entre collègues. Une de leur devise est d'ailleurs : "Nobody's your boss, everybody's your boss". Ce qui signifie qu'au cours de leur carrière, chaque employé sera amené tantôt à devoir rendre des comptes, tantôt à demander des comptes.

Enfin, nous avons la structure chez Zappos. Tony Hsieh la compare à une ville, dans laquelle chacun doit s'auto-organiser. Les employés doivent devenir responsables, entreprendre des actions et s'organiser eux-mêmes, sans la supervision d'un manager qui leur donnerait leur travail.

Au travers de ces cinq exemples, nous pouvons donc voir que la structure pyramidale est abandonnée, le travail en équipe est favorisé et la responsabilité donnée aux employés est décuplée.

#### *4.4.2. Processus de prise de décisions*

Lorsque nous feuilletons le manuel du nouvel employé de Valve, nous constatons que le processus de prise de décision est semblable à la théorie. Pour rappel, les décisions dans les entreprises autogouvernées sont prises selon le principe de la sollicitation d'avis. C'est ce qui se passe chez Valve. Chaque employé est "invité à y participer". Et s'ils veulent prendre part à un projet, tout ce qu'ils ont à faire est de "commencer à travailler dessus ou en parler aux gens que vous pensez impliqués dans le projet pour trouver comment apporter le plus de valeur". Ils considèrent d'ailleurs la participation aux prises de décision primordiale, car " il est de votre devoir de vous positionner là où vous pensez qu'est votre place" (page 14).

Chez Semco, chaque situation problème amène les employés à se réunir en petits groupes et à en discuter. La décision qui ressort de cette concertation doit être approuvée par l'ensemble du groupe. Il n'y a pas de chef qui a un pouvoir de décision supérieur aux autres, la décision doit dans tous les cas être collégiale.

Chez Gore, la consultation des collègues est aussi de mise, surtout lors de projets plus importants. Cette sollicitation d'avis est d'ailleurs l'un de leurs quatre principes. Ils l'appellent le waterline ou ligne de flottaison. Il est demandé à chaque employé de recueillir l'avis de collègues experts dans le domaine avant de prendre des mesures qui pourraient être "en dessous de la ligne de flottaison", c'est-à-dire qui pourraient causer de sérieux dégâts à l'entreprise.

Chez Morning Star, les employés sont responsables des prises de décision. Le fondateur Chris Rufer considère que ce sont eux les plus à même d'opter pour les bonnes solutions, car ils représentent le cœur de l'entreprise, ce sont eux qui sont le plus au courant de ce qui se passe. C'est aussi à eux de prendre les décisions, car ils sont les premiers impactés et donc les premiers concernés. Toutefois, personne ne peut prendre de décision seul. Il précise aussi que personne ne peut empêcher la réalisation d'une idée d'un autre. Et les plus expérimentés jouent un rôle de conseillers auprès des moins expérimentés.

Chez Zappos, la majorité des employés travaillent dans le centre téléphonique, ce qui implique qu'il y a moins de décision collégiale à prendre. Néanmoins, ils ont la responsabilité de prendre des décisions à chaque appel et pour le bien du client. Et si cela implique d'envoyer ce client chez un concurrent, ils ont l'autorisation de le faire !

En bref, la sollicitation d'avis préconisée par la théorie est respectée ici pour chaque exemple.

#### *4.4.3. Rémunération*

Pour rappel, il y a deux méthodes possibles pour fixer la rémunération de chaque employé dans une entreprise autogouvernée : la méthode individuelle et la méthode collective. Faisons un tour d'horizon des méthodes utilisées par nos entreprises pour voir ce qu'il en est sur le terrain.

L'entreprise Valve a choisi la deuxième méthode pour fixer ses salaires. Chaque année, un classement est fait pour déterminer les employés qui apportent le plus de valeur. Cela permet ensuite d'ajuster le salaire en fonction de la plus-value de chacun. Cette méthode fonctionne et Valve offre même des salaires plus importants que ceux de ses concurrents comme Google, Amazon ou Microsoft. La philosophie de Valve au sujet de la rémunération est que "la bonne chose à faire est de reverser un maximum d'argent à chaque employé", en fonction de ce que

chacun apporte. Pour atteindre cet objectif, ils sont très flexibles avec les salaires des nouveaux employés. Ce n'est qu'une fois que ceux-ci ont fait leurs preuves et démontré leur capacité à générer de la plus-value que la rémunération est ajustée. L'opinion et l'évaluation des collègues sont également déterminantes.

L'évaluation entre collègues se divise en quatre parties : le niveau de compétences/capacités techniques, la productivité/rendement, la contribution au groupe et la contribution au produit. Le tableau ci-contre résume l'agrégation des évaluations et nous donne la valeur relative de chaque employé qui permettra de définir son salaire.

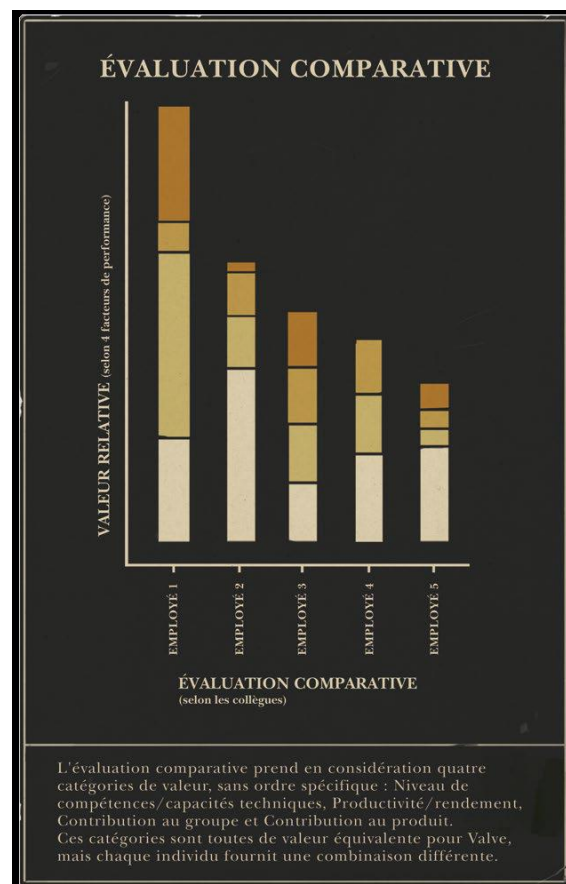
La première partie consiste à évaluer si l'employé est capable de résoudre un problème compliqué. Ou encore à voir s'il possède une compétence unique, qui le rendrait indispensable dans son département.

La productivité/rendement analyse tout simplement la quantité de travail réalisé par rapport aux nombres d'heures prestées. À noter que Valve considère que trop d'heures de travail peuvent souligner un manque de productivité. Il conseille d'ailleurs de concilier travail et vie privée pour atteindre un rendement optimal.

La contribution au groupe s'intéresse à notre apport au groupe. Valve préconise le travail en groupe par rapport au travail individuel. C'est pourquoi il est important que chacun apporte une réelle plus-value au groupe. Attention qu'être meneur dans un groupe n'est pas proscrit, mais conseillé seulement de façon ponctuelle. Ce n'est pas toujours aux mêmes à guider les autres, sous peine d'avoir une contribution au groupe moins élevée.

La dernière partie concerne la contribution au produit. Cette partie consiste tout simplement à évaluer notre apport sur le produit final et notre capacité à nous dépasser pour apporter un produit le plus parfait possible aux clients.

Fig. 1



Valve. (2016). Manuel pour les nouveaux employés. p 31.

La situation est semblable chez Gore. Tous les ans, les employés sont invités à évaluer leurs semblables. Ici, l'évaluation porte sur la contribution de chacun à l'entreprise et la proximité avec laquelle nous avons travaillé avec l'associé que nous évaluons (pour voir si notre avis est réellement pertinent, si nous savons comment cet associé travaille). Un algorithme compile ensuite les données et au final, un classement (non publié) est établi permettant de répartir équitablement les salaires. Les employés reçoivent également une partie de leur salaire sous la forme d'actions Gore, afin de les encourager à rester dans l'entreprise.

Chez Morning Star aussi, la rémunération est basée sur les compétences. Plus on a de compétences et plus elles sont pointues, mieux on sera rémunéré. Cette méthode encourage les employés à se former continuellement. Il y a aussi un comité de rémunération. Ce comité est composé d'employés et élu par ceux-ci. Il s'assure que chaque employé est rémunéré en fonction de la valeur ajoutée qu'il apporte à l'entreprise.

La situation chez Zappos est semblable à Morning Star, avec des rémunérations basées sur les compétences et un comité chargé d'approuver les salaires. Ce comité est composé d'employés. L'employé est aussi encouragé à se perfectionner dans un domaine, apprendre de nouvelles compétences et en contrepartie, il gagnera des badges qui lui feront augmenter son salaire.

En ce qui concerne Semco, Ricardo Semler a décidé de choisir la première option. Ici, les employés décident eux-mêmes de leur salaire, conseillés par leurs collègues. Semler pense que le meilleur moyen de tirer le meilleur de ses employés est de les responsabiliser au maximum. Selon lui, "si vous traitez un salarié comme un adolescent, il va se comporter comme un adolescent". Laisser une liberté à ses employés permet donc de les faire se comporter en employé responsable et conscient de la situation.

En résumé, nous avons Valve, Gore, Morning Star et Zappos qui pratiquent la méthode collective, avec des petites distinctions selon l'entreprise. Chez Semco, la méthode individuelle a été préférée.

#### *4.4.4. Gestion de la performance*

La gestion de la performance chez Valve fonctionne comme décrit dans la théorie. Il y a tout d'abord des rapports à remettre une fois par an qui permettent d'évaluer le travail de chacun.

Mais ce n'est pas tout. Les employés sont invités sur une base volontaire à transmettre des idées et informations sur la qualité de travail de leur collègue à chaque fois qu'ils le jugent nécessaire.

Durant l'année, chacun est également appelé à commenter le travail de personnes avec lesquelles il a eu l'occasion de travailler. Ces rapports, appelés Rapports des collègues, sont rassemblés, rendus anonymes et transmis à l'employé qui n'a plus qu'à en prendre connaissance et en tirer les conclusions par lui-même. Ces rapports sont anonymes pour inciter les employés à être le plus honnête possible. C'est la meilleure façon de transmettre les informations les plus utiles à chaque personne.

Ensuite, il y a une autre évaluation, appelée évaluation comparative, qui permet de fixer les salaires de chacun en fonction de sa valeur ajoutée à l'entreprise. Cette méthode a déjà été expliquée dans la partie rémunération, donc nous ne l'aborderons plus ici.

Chez Semco, les employés sont jugés sur leurs résultats finaux par un groupe. Il n'y a pas d'avis sur la manière d'arriver à ses résultats. Seul le résultat final compte. Si ces résultats ne sont pas bons, ils doivent expliquer devant leurs collègues les raisons de cette méforme. En règle générale, la simple pression exercée par ses collègues permet de les remotiver. Ensuite, il est intéressant de souligner que l'horizon privilégié chez Semco est le court terme. Leurs activités sont planifiées sur maximum 6 mois. En effet, Ricardo Semler pense que la planification sur un plus long terme est inefficace, car elle encourage les employés à ne donner leur maximum que quelques mois avant l'échéance. En planifiant à 6 mois, il tente de garder une motivation élevée dans le chef de ses employés. Il n'a pas non plus d'objectif de croissance même si l'historique de son organisation nous montre qu'elle est bien présente (sur les 20 premières années, le chiffre d'affaires est passé de 4 millions à plus de 200 millions).

Chez Gore, la gestion de la performance fait partie du processus de rémunération expliqué au point précédent. Il y a une évaluation annuelle qui permet d'établir un classement non publié et de voir les résultats de chacun par rapport aux objectifs.

Chez Morning Star, chaque employé reçoit un feedback de la part des employés concernés par sa mission. Cela permet d'avoir un avis de la part de personnes avec qui on a réellement travaillé. Chaque business unit doit également défendre ce qu'elle a réalisé au cours de l'année et présenter des plans pour l'année à venir, avec amélioration si possible. Un

classement des business unit est effectué pour que les plus performantes aident les moins performantes.

Enfin, les employés de chez Zappos reçoivent un feedback régulier de leur travail. Ce feedback ne sert pas à les rabaisser mais doit être vu comme un moyen de s'améliorer. Il consiste à regarder le nombre de fois que l'employé a agi selon les valeurs de Zappos et ainsi l'encourager à toujours en faire plus. Cette évaluation n'a aucun impact sur la rémunération et n'est pas punitif. Par la suite, l'employé est invité à se former pour améliorer son comportement et être en concordance avec les valeurs internes.

Bien que chaque entreprise ait sa propre méthode pour évaluer, elles sont toutes basées sur une évaluation de groupe servant à valoriser les compétences de l'employé et à l'encourager à continuer à se former.

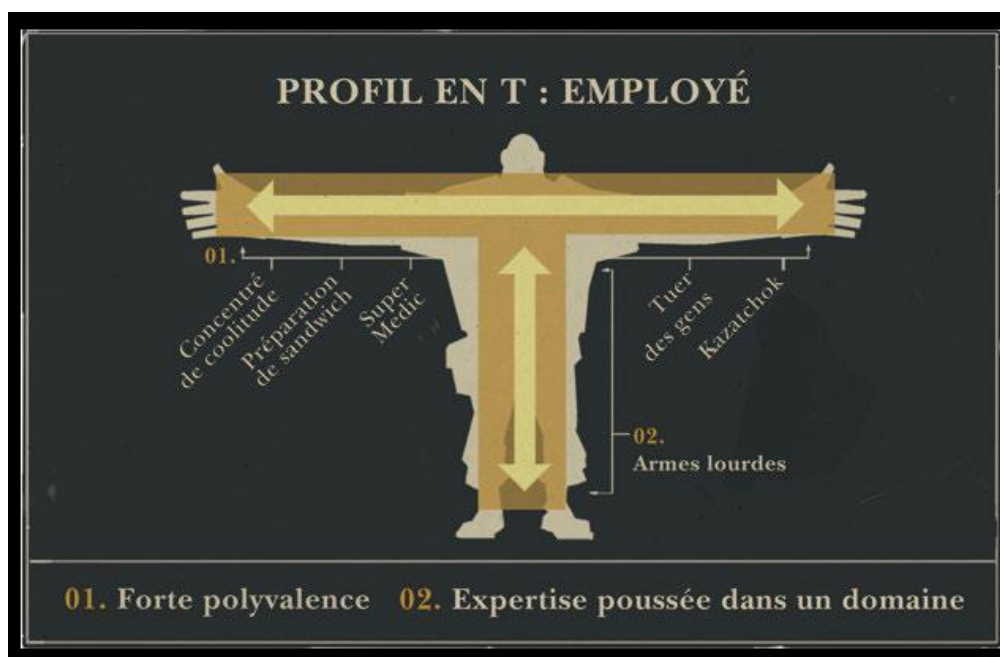
#### *4.4.5. Recrutement*

Pour cette partie, nous nous intéresserons surtout à ce qui se passe chez Valve et chez Zappos. Nous regarderons aussi ce qui se passe chez les autres mais les deux cas précités sont les plus intéressants.

Chez Valve, ils ont adopté l'idée selon laquelle le recrutement est "la chose la plus importante de l'univers". Pour les nouveaux employés, il est primordial de "s'impliquer d'entrée dans le processus des entretiens d'embauche". Comme expliqué auparavant, nous pouvons déjà voir la volonté d'intégrer le nouveau travailleur dès l'entretien d'embauche, afin de s'assurer qu'il n'ait pas de mauvaise surprise quant à la structure un peu différente chez Valve.

Concrètement, Valve privilégie les gens coopératifs, qui savent travailler en équipe, à ceux ayant beaucoup de compétences. C'est pourquoi ils leur arrivent de refuser des candidatures de personnes étant meilleures, mais seulement dans une discipline. Le profil idéal recherché par Valve est dit en T, comme nous pouvons le voir sur le schéma ci-dessous. Un profil en T est une personne polyvalente, mais spécialisée dans une branche. C'est donc une personne qui pourra participer à de nombreux projets grâce à sa polyvalence, mais qui pourra aussi émettre un avis d'expert dans son domaine de prédilection.

Fig. 2



Valve. (2016). Manuel pour les nouveaux employés. p 47.

Ensuite, Valve recherche des gens meilleurs qu'eux, qui vont tirer Valve vers le haut. Dans les entreprises traditionnelles, engager des gens moins bons peut être motivé par le fait que nous aimons nous sentir supérieurs aux autres et avoir des subordonnés. Cela n'a pas de sens ici, car tout le monde est directement sur le même pied d'égalité. Engager des candidats plus qualifiés permet donc à Valve de grandir aussi.

De son côté, Zappos a été plus loin. Lors de leurs premières semaines, ils proposent aux candidats qui ont accepté le job un chèque de \$3000 s'ils ne se plaisent pas. Cette façon de faire a été mise en place pour qu'un candidat ne soit pas retenu pour des raisons financières s'il n'apprécie pas le poste. Cependant, cette technique s'est retournée contre eux. Lors de leur passage à l'holocratie, une forme d'autogouvernance, de nombreux employés ont décidé de prendre l'argent au lieu de continuer l'aventure (il leur avait été proposé de soit rester, soit

prendre 3 mois de salaire et quitter l'entreprise). Le processus de changement les a confus ! Les managers ne voulaient pas céder leurs responsabilités tandis que les employés ont eu peur des responsabilités nouvelles qui leur avaient été confiées du jour au lendemain, peur de devoir prendre de grandes décisions sans l'aval d'un supérieur. Ils ont donc préféré quitter l'entreprise plutôt que de rester dans un endroit où ils ne se retrouvaient plus. Hsieh, le CEO, ne s'attendait pas à autant de départs (18% du staff est parti), mais a compris ses employés. Selon lui, l'autogouvernance n'est pas faite pour tout le monde.

Chez Semco, les entretiens d'embauche sont collectifs, le candidat se retrouve en face de ses possibles futurs collègues. Chacun des employés est encouragé à participer à ce processus de recrutement. Les personnes recherchées sont de préférence "talentueuses" et désireuses d'apprendre. La motivation et le talent naturel sont plus importants que les diplômes et les qualifications.

Chez Gore, le processus de recrutement en tant que tel n'est pas expliqué. Cependant, il est précisé qu'une fois embauchée, chaque recrue se voit attribuer une personne de référence, expérimentée, qui va l'aider à trouver sa place et son rôle dans l'organisation. Elle va aussi l'aider à comprendre l'organisation.

Enfin, chez Morning Star, le processus de recrutement démarre lorsque les employés eux-mêmes réclament une personne supplémentaire. Ainsi, lorsqu'il y a une surcharge de travail ou une place à combler, la demande pour un nouveau collaborateur provient des employés.

Nous pouvons donc voir ici que le processus de recrutement est sensiblement le même partout, à savoir des entretiens collectifs et une aide apportée aux nouvelles recrues.

#### *4.4.6. Rôle du dirigeant*

En regardant ce qui se passe chez Valve, nous nous apercevons que le fondateur Gabe Newell reste la figure emblématique de la marque. Il est impossible d'aborder Valve sans aborder son célèbre créateur. Et nous pourrions penser que malgré la structure horizontale, il reste le grand patron qui décide de tout. En fait, c'est tout le contraire. Comme cité dans le manuel pour les nouveaux employés, "de tous les gens qui travaillent dans cette société et qui ne sont pas votre patron, Gabe est celui qui est le MOINS votre patron, si vous voyez ce qu'on veut dire". Avec cela, nous pouvons nous apercevoir que malgré la fonction de représentation qu'il a (et qu'il

aura toujours), Gabe Newell est probablement celui qui respecte le plus la règle qu'il n'y a pas de patron dans son organisation.

Chez Semco, la question du dirigeant est abordée d'une manière un peu différente. En effet, il n'y a pas un président pour diriger l'entreprise mais bien six personnes qui se partagent ce rôle. Et ceux-ci changent tous les six mois, de telle sorte que personne n'a le pouvoir suprême. Ensuite, lors de chaque comité de direction, des places sont réservées aux employés qui souhaiteraient y prendre part. Cela permet d'avoir une direction totalement transparente sur ce qu'elle fait.

Enfin, chez Zappos, le rôle tenu par Tony Hsieh a été extrêmement important car c'est lui qui a été à la base du changement de paradigme de Zappos. C'est en grande partie sur lui que reposait la responsabilité de ce changement. Comme vu dans la théorie, il a été le premier défenseur et l'exemple parfait qui a permis la transition.

#### *4.4.7. Gestion du budget et du profit*

Chez Semco, le budget alloué à chaque employé n'est pas fixe. Il dépend de ses besoins sur le moment. Ainsi, chacun est libre d'acheter le matériel le plus adapté à sa fonction, sans devoir en référer à un supérieur. Comme c'est l'employé qui utilise ses outils au jour le jour, c'est lui qui est le plus à même de voir l'outil le mieux adapté à son poste.

Chez MorningStar, la situation est semblable. En théorie, tout le monde peut dépenser de l'argent et acheter du nouveau matériel. En pratique, c'est un peu différent. Celui qui dépense est responsable de ses actes, il doit donc faire preuve de jugement. C'est pourquoi la règle générale veut qu'avant un achat, l'employé va demander l'avis de ses collègues. C'est en quelque sorte un signe de maturité et de responsabilité. Cela permet également de renforcer la confiance entre les membres de l'organisation.

Chez Gore également la sollicitation d'avis lors d'un achat conséquent est de mise. Comme déjà vu précédemment, le budget est soumis au principe du "waterline", qui empêche les employés seuls de prendre des mesures qui pourraient impacter l'entreprise dans son entièreté. Il est aussi intéressant de préciser que le budget est alloué en fonction des projets proposés. Si les projets semblent prometteurs, le budget suivra. Ainsi, nous pouvons citer l'exemple des cordes de guitare chez Gore. Alors que Gore n'était pas du tout présent dans l'industrie

musicale, un employé a eu l'idée de développer des cordes de guitare révolutionnaires (le son n'était pas modifié par la transpiration). Après avoir soumis son projet et formé une équipe, ils ont travaillé pendant trois ans dessus. Aujourd'hui, ces cordes sont utilisées dans le monde entier, par les plus grands guitaristes. A travers cet exemple, nous pouvons voir que Gore a financé pendant trois ans un projet basé sur une idée d'un de leurs employés. Cet exemple montre bien qu'avec une idée et la motivation requise, l'innovation est soutenue dans nos entreprises autogouvernées.

En ce qui concerne le profit, il est géré de manière unique chez Semco. En effet, les bénéfices dégagés chaque année sont répartis selon le bon vouloir des employés. Pour les aider dans leur décision, ils sont notamment formés à l'analyse et l'interprétation de données financières. En agissant de la sorte, Ricardo Semler pousse l'autogouvernance à son maximum, car laisser la décision de répartition des bénéfices aux employés, c'est les obliger à penser pour le collectif avant l'individuel.

Chez Valve, leur politique en matière de répartition du profit est de reverser la plus grande partie aux employés. C'est d'ailleurs pour cela que leur salaire est assez élevé. Il est d'ailleurs écrit : "Nous croyons fermement que la bonne chose à faire dans ce cas-là est de reverser un maximum d'argent à chaque employé. Valve n'est pas gagnant si vous gagnez moins que ce que vous générez."

#### 4.4.8. Récapitulatif

Ci-après, nous avons récapitulé dans un tableau les caractéristiques principales pour chaque entreprise et leurs particularités. Nous avons donc un bel aperçu de l'analyse effectuée et pouvons mieux les comparer.

	<i>Valve</i>	<i>Semco</i>	<i>Gore</i>	<i>MorningStar</i>	<i>Zappos</i>
<i>Structure</i>	Travail en équipe, pas de chef, mobilité accrue	Travail en équipe, pas de chef, horaire flexible	Travail en équipe, pas de chef, horaire flexible	Travail en réseau, pas de chef	Pas de chef, responsabilisation de chacun, organisation comparée à une ville
<i>Processus de prise de décision</i>	Chacun est invité à participer	Décision prise en groupe	Consultation des collègues pour les décisions importantes	Celui qui prend la décision est responsable, il est conseillé de consulter les collègues	Décisions doivent toujours être prises dans l'intérêt du client
<i>Rémunération</i>	Basée sur l'évaluation	Décidée par l'employé lui-même, conseillé par ses collègues	Basée sur l'évaluation	Basée sur leurs compétences et leurs connaissances	Basée sur leurs compétences et leur expérience
<i>Gestion de la performance</i>	Evaluation annuelle et rapports de collègues	Evaluation sur les résultats, par le collectif	Evaluation annuelle par les collègues	Evaluation par les personnes impliquées dans leur mission	Feedback régulier afin d'encourager à la formation continue, n'est pas punitif
<i>Recrutement</i>	Recherche d'un profil en "T" : polyvalent mais expert dans un domaine	Recherche de personnes talentueuses et désireuses d'apprendre, entretien collectif	Après le recrutement, accompagnement afin de familiariser avec les méthodes de travail	Recrutement fait à la demande des employés, lorsque la situation le requiert	Après recrutement, offre de \$3000 pour ne pas retenir une recrue qui n'apprécie pas le poste
<i>Rôle du dirigeant</i>	Rôle de représentation	Rôle de représentation, présidence assurée par 6 personnes changeant tous les 6 mois			Rôle de représentation, responsabilité du changement de modèle

<i>Gestion budget et profit</i>	Le maximum est reversé aux employés	Pas de processus d'achat, bénéfice réparti selon concertation des employés	Budget alloué en fonction des projets jugés prometteurs	Achat libre mais chaque employé est responsable de ses achats. Il est recommandé de demander l'avis de ses collègues avant	
---------------------------------	-------------------------------------	--	---	--	--

Ce tableau résume tous les points relevés dans notre analyse de contenu qui respectent la théorie. Comme nous pouvons le constater, la plupart de ces points sont respectés. Ainsi, à l'exception du rôle du dirigeant et de la gestion du budget et profit, où il nous manque des données, toutes les autres sont complétées, confirmant donc notre théorie vue auparavant.

Au niveau de la structure, il n'y a pas de grandes différences entre les entreprises. Elles travaillent toutes en équipes et n'ont pas de chef. Semco et Gore ont décidé de laisser la possibilité à leurs employés d'établir eux-mêmes leur horaire.

Pour le processus de prise de décision, la concertation en groupe est de mise partout. La seule différence notable est l'obligation d'y participer. Ainsi, chez Valve, les employés sont invités à se joindre à la discussion mais pas obligés. Au contraire, chez Semco, les employés doivent prendre part à la prise de décision. Pour les autres, la consultation du groupe est conseillée selon l'ampleur de la décision à prendre.

Pour la rémunération, seul Semco pratique la méthode individuelle pour fixer le salaire. Les quatre autres ont recours à la méthode collective, basée sur les évaluations, les compétences et l'expérience.

Pour la gestion de la performance, toutes nos entreprises ont recours à une évaluation par les collègues.

Au niveau du recrutement, le profil recherché est surtout des employés talentueux et polyvalents.

Pour le rôle du dirigeant, nous n'avons pas trouvé d'informations concernant MorningStar et Gore. Pour les trois autres, le rôle du dirigeant est principalement un rôle de représentation et d'exemple, comme vu dans la théorie.

Enfin, concernant la gestion du budget et du profit, il nous manque des informations concernant Zappos. Pour les autres, le budget est alloué en fonction des projets et après approbation par le groupe. Et le profit chez Semco et Valve va en partie aux employés.

#### *4.5. Raisons d'être de l'entreprise autogouvernée*

Après cette analyse spécifique à différents points importants de toute organisation, nous voyons que tous les exemples nous mènent vers une même conclusion : les entreprises autogouvernées ont comme vocation principale de remettre l'employé au centre des préoccupations. Il redevient le pion central sur lequel repose l'organisation dans son entièreté. Cette reconsidération de l'employé est d'ailleurs, entre autres, l'une des raisons d'être de l'organisation autogouvernée. Les deux autres grandes raisons d'être de nos organisations sont le bonheur au travail et l'état d'esprit du leader.

Comme énoncé ci-dessus, la première raison d'être est la place que prend l'employé. Son rôle subit une véritable transformation. Il est considéré comme l'élément central, celui qui est le plus apte à prendre les décisions. Pour ce faire, il va avoir l'occasion de suivre diverses formations. Il lui est demandé de s'impliquer plus, mais cette plus grande implication est nécessaire pour que chacun d'entre eux joue un rôle prépondérant dans la gestion au quotidien de l'organisation. Il doit devenir un leader parmi les leaders.

Les exemples à cette raison d'être ne manquent pas. Nous pouvons citer, entre autres, les processus de prise de décision, qui se font de manière collégiale. Ou encore les processus de rémunération, qui obligent les employés à se responsabiliser et s'autoévaluer. Tous ces mécanismes permettent à ces employés de prendre conscience de leur impact dans l'organisation et de se rendre compte qu'au final, leur voix compte autant que celle de leurs collègues.

La deuxième raison d'être concerne le bonheur au travail. Avant de se lancer dans l'aventure, les dirigeants des organisations autogouvernées ont trop souvent eu l'impression que les employés d'entreprises modernes ne sont pas épanouis sur le lieu de travail. C'est pourquoi un de leur leitmotiv a été de redonner le sourire à ces employés. Pour ce faire, ils proposent notamment des salaires plus élevés mais aussi la possibilité de travailler dans le secteur de leur choix et de réaliser leur propre projet, pour autant qu'il soit en accord avec les activités de la société, évidemment. En agissant de la sorte, l'atmosphère est plus détendue, les

employés sont plus heureux et généralement, cela se fait sentir au niveau de la productivité générale, qui augmente. Cela permet également une collaboration ainsi qu'un partage des informations plus important.

L'exemple le plus évident pour ce point nous vient de chez Semco. En instaurant ce mode managérial, Ricardo Semler a explicitement expliqué que son but premier était de proposer un travail plus attrayant à ses employés. Selon lui, les chefs d'organisations traditionnelles sont devenus trop obsédés par le contrôle : "Tandis que le mécanisme de contrôle croît davantage, nous perdons de vue le but central de nos affaires qui est une vie satisfaisante et qui en vaille la peine pour tous ceux qui s'y sont investis ainsi qu'un retour raisonnable de leur investissement et de leur dur travail." (Semler, 2003) A travers ses propos, nous voyons donc bien que l'instauration de l'autogouvernance chez Semco a pour objectif de rendre le travail de ses employés meilleur.

Enfin, notre dernière raison d'être est l'état d'esprit. Dans les différents exemples repris ci-dessus, les dirigeants étaient à chaque fois des exemples irréprochables de la culture qu'ils représentent. Nos entreprises, mêmes si elles n'ont pas de dirigeant sur le papier, ont toutes besoin d'avoir un leader, une personne incarnant les valeurs de la société et croyant en la prédominance d'un tel système par rapport aux systèmes traditionnels. Elles ont besoin d'avoir un guide spirituel qui les aide à se développer, à grandir et à devenir toujours meilleures.

Comme premier exemple, nous pouvons citer le cas de Valve. Le fondateur, Gabe Newell, y est toujours considéré comme le leader spirituel. Et même s'il est dit clairement dans leur Manuel que Gabe Newell n'a pas plus de poids que les autres employés, il n'en reste pas moins la personne de référence chez Valve. Nous pouvons donc observer que malgré la réussite de son entreprise, Gabe Newell s'en est toujours tenu à ses principes de base.

Comme deuxième exemple, nous pouvons de nouveau citer Ricardo Semler comme modèle de leader convaincu. Il en est tellement convaincu qu'il a non seulement réformé son organisation mais il a entrepris également des actions pour inciter d'autres organisations à changer. Ainsi, il a déjà publié de nombreux livres vantant les mérites de l'autogouvernance et participe régulièrement à des conférences pour tenter d'exporter au maximum ce modèle managérial. Ici aussi, nous pouvons donc remarquer que l'état d'esprit et la volonté du fondateur font partie des raisons d'être de ses organisations.

#### 4.6. *Conclusion*

De par les nombreux exemples cités tout au long de l'analyse, nous pouvons maintenant apporter une conclusion à l'étude de ces entreprises autogouvernées. Après avoir comparé les différences au niveau de la structure, de la rémunération, du recrutement ou encore du rôle du leader, voici les grands points à retenir de ces entreprises.

Tout d'abord, elles tentent de remettre l'humain au centre des préoccupations. Le fait de réduire à néant la structure hiérarchique permet aux différents acteurs de nouer de nouveaux liens, moins en concordance avec leur relation de pouvoir et plus en accord avec leurs relations humaines. Cela crée des entreprises où les employés se connaissent et se respectent pour ce qu'ils sont vraiment et non pour une fonction qu'ils exercent.

Deuxièmement, elles prônent une société plus égalitaire. Pour ce faire, elles proposent un salaire défini selon la contribution réelle à l'entreprise. Ou encore, un salaire basé sur le mérite et l'appréciation de chacun vis-à-vis de son travail. L'égalité est de mise pour la prise de décision également, ce qui permet d'arriver à des arrangements où tout un chacun est satisfait de la situation.

Ensuite, elles permettent à tout le monde de bénéficier de responsabilités. Elles pensent que responsabiliser ne fût-ce que le simple manutentionnaire lui permet de lui faire prendre conscience de son importance dans l'entreprise et ainsi gagner sa confiance et sa motivation à donner le meilleur de lui-même.

Enfin, la mise en place de tous ces processus permet d'obtenir un bien-être général amélioré. Dans toutes les entreprises étudiées, le concept qui ressortait le plus souvent était le bonheur au travail. La meilleure illustration de ce principe nous vient de chez Semco. Les employés y sont invités à "prendre autant de plaisir à venir travailler qu'à vivre". Semler compare même son mode de fonctionnement à "un week-end de 7 jours".

Les deux premières limites avancées ne sont que de l'ordre de l'opérationnel. Si le projet de ces entreprises est solide, obtenir des financements ne devrait pas être un problème, surtout avec les nouvelles méthodes de financement participatif qui se développent. Et la conformité aux lois ne concerne que les plus grosses entreprises. Même s'il est bon d'y faire attention, ce ne sont pas ces limites qui sont le plus gros frein au développement des organisations autogouvernées.

La troisième limite énoncée plus haut est par contre plus contrariante dans le sens où elle considère que le problème pourrait venir des acteurs eux-mêmes, incapables d'intégrer le changement. C'est pourquoi il sera important dans une entreprise voulant changer de paradigme, de bien analyser en amont les différents acteurs et répondre à leurs questions.

En conclusion, une bonne instauration de l'autogouvernance permet d'obtenir des entreprises plus responsables socialement, avec des employés traités de manière égalitaire et donnant le meilleur d'eux-mêmes sur leur lieu de travail.

## *5. Réponse à la problématique*

Après l'explication de la théorie relative à l'économie régénératrice et aux entreprises autogouvernées et l'analyse de celles-ci, nous pouvons maintenant apporter une réponse claire et précise à notre problématique de départ, à savoir : faut-il favoriser les organisations autogouvernées dans le contexte de l'économie régénératrice ? Dans les lignes suivantes, nous allons exposer les différents arguments relatifs à cette réponse et découlant de l'analyse préalablement effectuée.

Comme nous avons pu le constater lors de la rédaction de l'analyse, les maîtres mots des organisations évolutives étaient coopération, entreprise plus égalitaire, liberté ou encore épanouissement. Ce sont les objectifs recherchés par ces organisations. Du côté de l'économie régénératrice, les termes récurrents faisaient partie d'un vocabulaire similaire : collaboration, innovation,... En effet, plusieurs objectifs tant du côté de l'autogouvernance que de l'économie régénératrice sont plus ou moins identiques ou du moins, produisent les mêmes effets. Nous allons les résumer ci-après.

Tout d'abord, il y a une redéfinition de l'humain dans la société. L'économie régénératrice veut des acteurs plus éthiques, plus responsables. Ils doivent avoir un regard sur la pérennité de leurs actions sur le long terme et non le profit immédiat à court terme. Pour ce faire, chaque acteur doit agir de manière réfléchie et altruiste, afin de ne pas altérer les ressources pour les générations futures. Un des principes essentiels de l'organisation autogouvernée est également cette responsabilisation de l'employé, lui faire prendre conscience que son avis compte. L'employé, appelé même collaborateur dans certaines des organisations étudiées, est maître de la direction que sa carrière va prendre, selon ses choix et sa motivation. Dans les deux cas, nous avons donc une responsabilisation des personnes impliquées.

Ensuite, le deuxième point commun entre nos organisations et l'économie régénératrice est la place que prend la collaboration. Dans l'économie régénératrice, la collaboration est l'un des cinq piliers fondamentaux. Elle favorise les échanges de personne à personne. Elle met aussi l'accent sur le produit fini et préconise une finalité pour l'organisation autre que financière. Comme nous le constatons, ces différents points sont tous en accord avec les principes relatifs à l'autogouvernance. La collaboration y est vivement conseillée (voire obligatoire). Et les résultats financiers ne sont pas le but ultime mais bien le passage obligatoire à la continuité de l'organisation. Comme exemple de collaboration en entreprise, nous pouvons citer le

recrutement, la gestion du profit ou encore les prises de décisions, qui se font de manière collégiale. Nous avons donc bien la collaboration présente dans les deux cas.

Notre troisième point concerne l'innovation. Dans les deux cas, l'innovation est encouragée. Dans l'économie régénératrice, cette innovation va servir à créer des produits durables et plus responsables. Dans nos organisations autogouvernées, l'innovation va être le résultat de la liberté laissée aux employés et va être accrue par la collaboration entre tous.

Enfin, notre quatrième point concerne la relocalisation. Cette relocalisation est le premier pilier de l'économie régénératrice. Elle permet de limiter au maximum les coûts liés au transport, que ce soit les matières premières, les produits manufacturés ou encore la main-d'œuvre. Une entreprise relocalisée au sens de l'économie régénératrice s'approvisionne localement, vend localement et fait travailler des personnes locales. Le développement de l'organisation permet donc un développement ciblé. En ce qui concerne nos entreprises autogouvernées, le concept de relocalisation n'est pas apparu au premier abord. Cependant, après analyse, nous nous sommes rendu compte que toutes les entreprises étudiées fonctionnaient de la sorte. La proximité de ces organisations avec ses acteurs est donc un principe bien présent.

De par toutes ces similitudes entre nos deux concepts, nous pensons donc que oui, l'économie régénératrice tirerait un avantage conséquent si elle était composée d'organisations autogouvernées.

## *6. Discussion et recommandations*

Nous allons maintenant passer en revue quelques points pour pousser la réflexion un peu plus loin. En effet, bien que nous considérons que l'organisation évolutive serait idéale dans le contexte de l'économie régénératrice, il reste encore quelques points que nous pensons importants à développer. Ils ne font partie ni de la théorie, ni de l'analyse mais méritent de s'y attarder un petit instant. Il s'agit d'un problème qui pourrait être rencontré avec l'instauration de l'autogouvernance, une solution possible et enfin une idée pour pousser la réflexion plus loin. Ce sont des points qui ne sont abordés que brièvement ici mais qui vaudraient la peine d'être étudiés dans des recherches futures.

### *6.1. La société est-elle prête à ce changement ?*

Premièrement, il serait bon de se demander si la société est prête à ce changement. A l'heure actuelle, la plupart de nos entreprises sont régies selon le modèle Réussite. Tout le monde est habitué à celui-ci. Pour la plupart des gens, un changement de paradigme ne paraît donc pas nécessaire. Changer de paradigme prendrait donc du temps et nécessiterait pas mal d'efforts afin de sensibiliser le plus de monde aux bénéfices de l'organisation évolutive. De plus, il y a de grandes chances que ce changement se heurte à un problème culturel. En effet, notre société valorise encore énormément la possession de biens et la méritocratie chère au paradigme Réussite. L'imposition de ce changement nécessiterait donc également un changement d'état d'esprit au préalable.

### *6.2. Rôle du gouvernement*

Ensuite, nous pensons que le développement de ces organisations ne pourra se faire sans l'aide des autorités publiques. En effet, pour le moment, les organisations autogouvernées sont encore trop méconnues que pour espérer un développement dans les années à venir. Pour remédier à ce problème, nous pourrions imaginer des aides du gouvernement à leur développement. Ou encore des programmes de formation mettant en lumière les bienfaits de ces organisations.

### 6.3. *Aller plus loin : un écosystème d'entreprises autogouvernées*

Enfin, en supposant que les gens réagissent positivement à ce changement et acceptent ce nouveau paradigme, nous pourrions imaginer aller encore plus loin en développant des écosystèmes d'entreprises autogouvernées. Un écosystème industriel est compris ici comme un ensemble d'entreprises dans lesquelles on identifie et trace les flux de matières et d'énergie. Cela permet de développer des stratégies permettant aux systèmes industriels d'émuler les systèmes écologiques, harmonieux et durables. Notre écosystème d'entreprises autogouvernées permettrait donc de réunir les avantages relatifs aux organisations autogouvernées (bien-être au travail, liberté du travailleur) à ceux relatifs à l'économie régénératrice (collaboration entre les acteurs, régénération des moyens) et ceux de l'écosystème industriel (zéro déchet).

C'est un pas encore plus avancé dans le développement de l'économie régénératrice car cela suppose que toutes les entreprises y prennent part et collaborent entre elles. C'est un processus difficile à mettre en place car il demande des entreprises différentes et complémentaires et une totale confiance entre les protagonistes. Mais réussir à mettre en place un tel système permettrait à nos entreprises d'atteindre des niveaux de responsabilité sociale, éthique et environnementale encore jamais égalés.

## *7. Conclusion*

Ce mémoire avait pour but de répondre à la problématique : faut-il favoriser les organisations autogouvernées dans le concept de l'économie régénératrice ? Pour y répondre, nous avons divisé notre travail en trois parties.

Tout d'abord, nous nous sommes intéressé à cette économie régénératrice. C'est une économie qui se veut relocalisée, collaborative, fonctionnelle et circulaire. Tous ces points mis ensemble nous permettent d'atteindre un niveau supérieur à celui proposé par l'économie actuelle (et même supérieur au développement durable) et ainsi parvenir à des résultats meilleurs en termes sociaux, environnementaux et éthiques. Cette économie permet donc de pallier les problèmes posés par le capitalisme actuel tels que la surconsommation ou la recherche perpétuelle de croissance. Tout en étant conscient qu'un changement de modèle implique une transformation complète de la société et des bouleversements incommensurables, nous avons trouvé que le concept d'économie régénératrice était l'alternative la plus viable résolvant les problèmes.

Notre deuxième partie a concerné le modèle d'organisation que nous comptons implanter à l'intérieur de cette économie régénératrice. Ainsi, l'entreprise autogouvernée est apparue comme la plus adaptée compte tenu de ses différences de management par rapport aux organisations traditionnelles. Ces entreprises tentent de remettre l'humain au centre de l'organisation. Pour ce faire, elles ont supprimé la hiérarchie, prônent un travail en équipe et privilégient la collaboration et le partage d'informations. Nous nous sommes également intéressé aux raisons d'être de ces organisations, c'est-à-dire comment ces modèles ont réussi à se développer dans certaines entreprises. C'est la volonté du dirigeant de créer une entreprise plus humaine qui en est ressorti. Dans tous nos exemples, le dirigeant était un leader charismatique, avec un fort désir de faire bouger les choses.

La troisième partie de ce travail nous a permis d'appliquer la théorie de ces entreprises autogouvernées à des exemples. Pour ce faire, nous avons choisi cinq entreprises actives dans des domaines différents et avons regardé leurs méthodes de travail par rapport aux sept points évoqués dans la théorie. Après collecte des informations et analyse, il est ressorti que la théorie est bien suivie. Chacune à leur manière, les entreprises ont suivi les modèles théoriques et les ont appliqués à leur organisation. C'est après cette analyse que nous avons pu réaliser réellement les bienfaits de ces entreprises Evolutives sur l'employé.

Ces trois parties nous ont permis d'arriver à une réponse à notre problématique. D'après nos analyses, il faudrait favoriser les entreprises autogouvernées dans le contexte de l'économie régénératrice. Cependant, cette réponse reste à nuancer car cette étude n'a concerné que cinq entreprises. Il serait trop facile de transposer nos exemples à d'autres cas d'organisations. Chaque entreprise a un contexte spécifique. Dès lors, une généralisation n'est pas à faire. Nous sommes conscient de cette limite. C'est pourquoi nous préconisons de réaliser une analyse en amont centrée sur chaque situation spécifique.

Au niveau des implications futures, cette étude n'a pas la prétention de vouloir mettre en place l'économie régénératrice ou les méthodes de l'autogouvernance dans toutes les entreprises. Cependant, nous pensons que les modèles économiques vont tout doucement se tourner vers ceux évoqués ici (collaboratif, fonctionnel, ...) pour au final arriver à un modèle régénérateur. Ces changements ne se feront que de manière incrémentale, il faudra du temps avant que le processus soit fini. Mais nous pensons que ce modèle régénérateur est un modèle d'avenir prometteur.

Au niveau personnel, ce mémoire m'aura permis de me familiariser avec les méthodes de l'autogouvernance, méthodes que j'ai eu peu l'occasion d'étudier lors de mon cursus. Cela m'a permis de développer un esprit encore plus critique envers les méthodes traditionnelles de gestion et de découvrir en profondeur une alternative tout à fait viable à celles-ci. Je pense donc que la réalisation de ce mémoire pourra avoir un impact considérable sur ma carrière future.

## 8. Références

Barham, E., Giovanucci, D. & Pirog, R. (2009). Defining and marketing local foods : geographical indications for US products. *Journal of World Intellectual Property*.

Beck, D. & Cowan, C. (1996). *Spiral dynamics : mastering values, leadership, and change*. Blackwell Publishing.

Boughnim, N. & Yannou, B. (2006). Vers une économie des fonctionnalités: changer nos rapports avec le produit pour des économies d'échelle et des nouvelles logiques de responsabilités. *Hermes Science Publications*. 350-375.

Boutilier, S. & Vaileanu-Paun, I. (2012). *Economie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur*. De Boeck Supérieur. Cairn.

Bozio, A., Dormont, B. & Garcia-Penalosa, C. (2014). *Réduire les inégalités de salaire entre femmes et hommes*. Conseil d'analyse économique.

Braungart, M. & McDonough, W. (2011). *Cradle to cradle. Créer et recycler à l'infini*. Manifestô.

Ciraig. (2017). *Accueil*. En ligne. Page consultée le 20 février 2017. <http://www.ciraig.org/fr/index.php>.

Del Marmol, G. (2014). *Sans plus attendre*. Ker editions.

Del Marmol, G. & De Rongé, Y. (2017). *Regenerative Economy*. Université Catholique de Louvain.

Denning, S. (2015). *Is holacracy succeeding at Zappos ?*. En ligne. Page consultée le 28 mars. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/05/23/is-holacracy-succeeding-at-zappos/#680340cf56dc>.

De Nanteuil, M. & Zune, M. (2016). *Economie collaborative et (in)justice sociale*. La découverte. Cairn.

Enjolras, B. (2010). *Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne*. Lavoisier.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. University of Minnesota.

Getz, I. & McCarney, B. (2012). *Liberté et compagnie*. Fayard.

Gore. *Travailler chez Gore*. En ligne. Page consultée le 26 mars 2017. <https://www.gore.fr/a-propos-de-gore/travailler-chez-gore>.

Gouveia, L. (2016). *Holacracy as an alternative to organisations governance*. University Fernando Pessoa.

Graves, C. (1970). Levels of existence: an open system theory of values. *Journal of Humanistic Psychology*.

- Greenberg, S. (2012). *Building organizations that work*. Stanford Business.
- Hawken, P., Lovins, A. & L. (1999). *Natural capitalism*. Little, Brown & Company
- Holacracy. (2017). *Holacracy constitution*. En ligne. Page consultée le 3 mars 2017. <http://www.holacracy.org/constitution>.
- Institut de l'économie circulaire. *Accueil*. En Ligne. Page consultée le 23 février 2017. <http://www.ciraig.org/fr/>.
- Kennedy, M. & Lietaer, B. (2008). *Monnaies régionales : de nouvelles voies vers une prospérité durable*. Editions Charles Léopold Mayer.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.
- Lambrechts, P. (2016). *European Corporate Governance*. Université Catholique de Louvain.
- Meadows, D. (2004). *Les limites à la croissance (dans un monde fini)*. Rue de l'échiquier.
- Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique. (2017). *La relocalisation : une solution à dynamiques multiples*. En ligne. Page consultée le 25 février 2017. <http://www.entreprises.gouv.fr/relocaliser/la-relocalisation>.
- Morning Star. *Self-management*. En ligne. Page consultée le 15 mars 2017. <http://morningstarco.com/index.cgi?Page=Self-Management>.
- Mouhoud, E. M. (2011). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*. (3<sup>ème</sup> éd.). Répères.
- Organisations libérées. *Annuaire des organisations libérées*. En ligne. Page consultée le 20 mars 2017. <http://www.xn--organisationslibres-qzbb.fr/>.
- Patterson, R. (2011). *Sustainability development-eco-revolutionary paradigms from binary to continuum constructs*. University of Toledo
- Pfeffer, J., (2013). *You're still the same: why theories of power hold over time and across contexts*. Stanford Business.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy: the new management system for a rapidly changing world*. Henry Hold and Co.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy : the revolutionnary management system that abolishes hierarchy*. Penguin Group.
- Scharmer, O., (2009). *Seven acupuncture points for shifting capitalism to create a regenerative ecosystem economy*. Massachusetts Institute of Technology.
- Semco. *What we do*. En ligne. Page consultée le 3 avril 2017. <http://www.semco.com.br/en/>.
- Semler, R. (1999). *A contre-courant : vivre l'entreprise la plus extraordinaire du monde*. Dunod.
- Semler, R. (2003). *The seven-day weekend: finding a work/life balance*. Century London

Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Political Science Quarterly.

Tyteca, D. (2016). *Management environnemental*. Université Catholique de Louvain.

Valve. (2016). *Manuel pour les nouveaux employés*.

Valve. *Welcome to Valve*. En ligne. Page consultée le 20 mars 2017.  
<http://www.valvesoftware.com/company/>.

Van de Kamp, P. (2014). *Holacracy – A radical approach to organizational design*, University of Amsterdam.

Webster, K. (2017). *The circular economy : a wealth of flows*. Ellen MacArthur Foundation. 2<sup>nd</sup> édition.

Wilber, K. (2014). *Une théorie de tout: Une vision intégrale pour les affaires, la politique, la science et la spiritualité*. Editions Almora.

Zappos. *About Zappos*. En ligne. Page consultée le 30 mars 2017.  
<http://www.zappos.com/c/about-zappos>.

Zimmerman, E. (2014). *Do hierarchies still matter?* Stanford Business.