



Actes du colloque Contrôle et liberté

2021



Organisation
François FORT (RIST),
Catherine KUSZLA (U Paris Ouest La
Défense & RIST)

INTRODUCTION

Ce colloque est organisé par le laboratoire pluridisciplinaire de RIST (metaRISTLab) pour préparer le travail qui sera réalisé par le TAO TANK© (taotank.com) dans le cadre de l'un de ses axes thématiques. Il s'agit, compte tenu du contexte sanitaire, d'un colloque réalisé en visio sur trois séances réparties dans l'année 2021.



Meta RIST Lab

AVEC DES COMMUNICATIONS DE

Fabien Blanchot (Professeur, Université Paris Dauphine, membre de RIST)

Jean-François Chanlat (Professeur émérite, Université Paris Dauphine)

Denis Chênevert (Professeur, HEC Montréal)

Pascal Corbel (Professeur, Université Paris Saclay, co Directeur du metaRISTLab)

Catherine Kuszla (Professeur, Université Paris Ouest La Défense)

Elisabeth Pélegrin-Genel (Architecte, urbaniste et psychologue du travail)

Philippe Portier (Chercheur, consultant, formateur, RIST)

Jean-Pierre Ségal (CNRS – Université Paris Dauphine)

Hammad Sqalli (Chercheur à Economia, HEM-LCI)

DES DÉBATS IMPLIQUANT ÉGALEMENT

Saïd Abu-Shelleih (Chercheur à Economia, HEM- LCI)

Amani Amri (Doctorante – Sanofi, Université Paris Saclay, membre du metaRISTLab)

François Fort (DG RIST, co Directeur du metaRISTLab, Université Paris Dauphine)

Jean-Philippe Rameau (Chef de Département - Sanofi)

Catherine Souaille (R&D Learning Institute Management - Sanofi)

COORDINATION DES DÉBATS ET DES ACTES

François Fort (DG RIST, co Directeur du metaRISTLab, Université Paris Dauphine)

Catherine Kuszla (Professeur, Université Paris Ouest La Défense)

CONTRÔLE ET LIBERTE POURQUOI CE THEME?

Très schématiquement, dans une société hypermoderne telle que la décrivent Lasch, Slorderjick ou encore Le Goff ou Portier, l'individu, même encastré dans une organisation, un projet, une forme transverse fluide, revendique sa liberté. On sait bien que cette dernière, si elle est conçue et vécue dans sa forme pure, sans concession, est impossible et en tout cas rend l'action collective impossible. Dès lors que cette soif se confronte à la rugosité de la réalité apparaissent de fortes tensions, des maladies et des coûts de transaction exorbitants. C'est d'ailleurs pourquoi, si l'on reprend les schémas initiaux proposés par Williamson, a émergé sans attendre l'hypermodernité la forme Entreprise à partir des constellations de travailleurs indépendants plus ou moins organisés en corporations, ayant à traiter les uns avec les autres et y dépensant toute leur énergie. La vertu de l'entreprise serait d'introduire une structuration du pouvoir, une légitimation de ce dernier, qui fait qu'on ne passe plus d'énergie à négocier puisqu'il suffit de commander et d'obéir.

Williamson le premier, mais bien sûr également l'École des Relations Humaines, ont montré les limites de ce schème interprétatif. Avec plus d'autonomie, dans un cadre de délégation plus ou moins clairement défini, le salarié semble plus heureux, moins malade, et plus productif pour l'organisation. Cette autonomie, au sein d'une organisation, s'accompagne de responsabilités et de conditions favorables au travail collectif. On est encore loin de la liberté infinie !

Comment aujourd'hui s'expriment les équations contrôle/liberté, quelles en sont les formes pathogènes, et qu'attend-t-on des fonctions support dans ce domaine ? Une question qui, comme on vient de le voir, concerne la relation entre l'individu et l'organisation qui l'emploie, mais aussi entre l'individu et la Société, l'individu et le projet dans lequel il est plus ou moins engagé, l'individu vis-à-vis des formes transverses fluides qu'il rejoint plus ou moins, mais aussi le projet dans l'organisation qui le porte, l'organisation dans la Société (une autre manière de poser la question de la RSE), etc...

Mais la question de l'équilibre entre contrôle et liberté a toujours marqué les organisations, en se déclinant sous de multiples facettes. Déclinaison possible des thèses foucaaldiennes portant sur le fonctionnement des Sociétés (« surveiller et punir »), des regards des ethnopsychiatres (sans repères, sans bornes sociales, l'individu devient fou), interprétation fréquente portant sur les relations sociales en France, réputées dominées par une défiance historique, enjeux de courants managériaux successifs (délégation, autonomisation, auto-orientation, libération, coopération, démocratisation, responsabilisation, confiance face à performance KPI, contrôle-process, contrôle de gestion, outils informatiques d'analyse de données de travail, défiance...), cette question ressurgit fatalement à chaque crise ou situation extrême, et revient sans surprise au devant de la scène dans notre contexte de généralisation covidienne du télétravail.

L'atelier du metaRISTLab devrait fournir sur ces questions un socle de réflexions ancrées dans l'histoire des pensées multi disciplinaires.

PROGRAMME

Repères sur deux concepts

Contrôle et liberté dans les organisations – éléments de réflexion.
(Fabien Blanchot)

Management, philosophie, dynamiques organisationnelles: trois regards sur la dialectique contrôle - liberté.
(Hammad Sqalli)

Stupeur et tremblement du contrôle face à l'hyper-post-modernité.
(Philippe Portier)

Les fonctions support entre Contrôle et Liberté : éloge du discernement et de l'autorité.
(Catherine Kuszla)

Effets des cultures

Contrôle et liberté dans les établissements de santé québécois en contexte de crise. Que peut-on conclure ?
(Denis Chênevert et Ariane-Hélène Fortin)

Contrôle et liberté au Vietnam.
(Jean-Pierre Ségal)

Regards singuliers

Intrapreneuriat, contrôle et liberté.
(Pascal Corbel)

L'espace de travail, enjeu de contrôle et de liberté, dans un contexte (post ?) Covid.
(Elisabeth Pélegrin-Genel)

Ce que nous dit l'anthropologie organisationnelle du contrôle et de la liberté aujourd'hui .
(Jean-François Chanlat)

Discussion, essai de synthèse et perspectives

Animé par Catherine Kuszla

Contrôle et liberté dans les organisations – éléments de réflexion.

Fabien Blanchot



Introduction

Le rappel amical de François Fort, par SMS, le 17 mars 2021, de la deadline de remise d'un document, « avant samedi 20 mars minuit » pour le metaRISTLab du 24 mars 2021, n'est-il pas une forme de contrôle (au sens, ici, de vérification) ? Cela ne me confère-t-il pas un espace de liberté pour rédiger une note sur le rapport entre contrôle et liberté, dès lors que j'ai oublié la deadline et que je n'ai pas commencé à rédiger ma note ?

La réponse est assurément positive puisque vous lisez ma prose, étant entendu que ce n'eut sans doute pas été possible, dans les délais requis, sans ce rappel salvateur (en ce sens qu'il m'a permis de rectifier le tir). De quoi esquisser un premier constat : il n'est pas exclu que le contrôle puisse favoriser la liberté.

Mais qu'en est-il vraiment du rapport entre contrôle et liberté dans les organisations ? On peut intuitivement penser que le premier nuit à la seconde. Toutefois, la réalité s'avère plus complexe, variable selon les formes de contrôle et les types d'acteurs auxquels on s'intéresse. On défend dans ce qui suit la thèse que s'il existe une tension entre contrôle et liberté et que le contrôle altère généralement les libertés, il peut aussi, dans une certaine mesure, les favoriser. La liberté d'un acteur dans une organisation dépend de sa position, de son pouvoir informel et de la manière dont le contrôle est pensé et exercé. L'enjeu n'est pas de choisir entre contrôle et liberté, mais de les concilier autant que possible, ce qui requiert de jouer sur les formes du contrôle.



1. Le « contrôle carcan »

Le contrôle peut s'opérer « a priori ». C'est ce qui se passe quand un collaborateur doit obtenir, avant de pouvoir lancer une action, l'accord d'une « autorité », qui peut être un chef, un supérieur hiérarchique, ou un responsable fonctionnel. L'action suppose une demande d'autorisation et un feu vert. On entre aussi dans le cadre d'un contrôle a priori quand un collaborateur doit se soumettre à une procédure standardisée, définie par la technostruture de l'organisation (composée des spécialistes de la standardisation), qui précise les conditions dans lesquelles l'action peut être engagée et/ou la manière dont elle doit être conduite. Il s'agit de faire preuve de « compliance », de se conformer à un ensemble de règles définies en amont de toute action. On dit qu'il y a standardisation des procédés de travail.

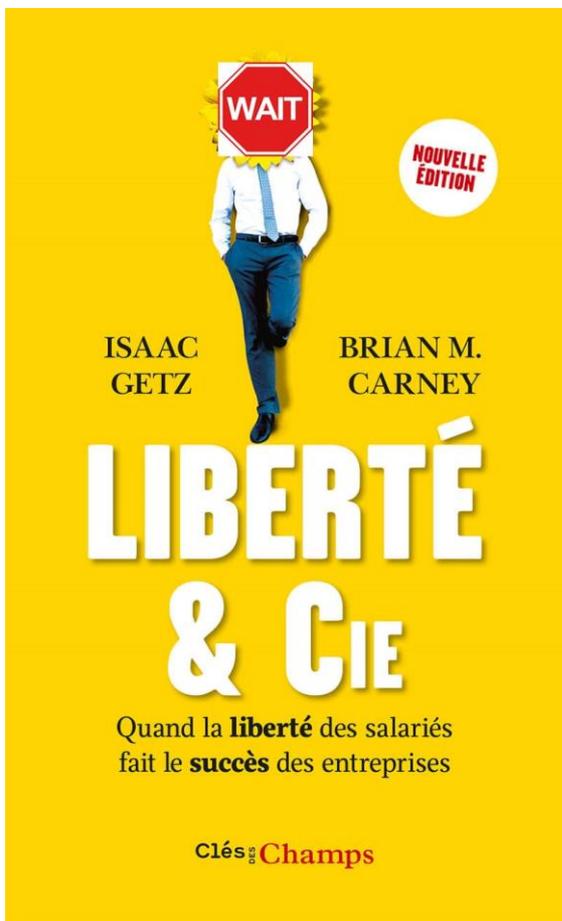
Si ce contrôle a priori, quelle qu'en soit la forme, est couplé à une activité de surveillance, alors la liberté de l'acteur, entendue comme « aptitude à exercer sa volonté » ou comme « faculté de choisir », est très étroitement encadrée.

On qualifie cette configuration de « contrôle carcan » parce qu'elle réduit considérablement la capacité de l'acteur à se mouvoir avec aisance. Sa latitude d'action dépend grandement du

« bon vouloir » du chef, de la non présence ou non proximité du chef (« Quand le chat n'est pas là, les souris dansent »), d'une absence ou défaillance d'autres dispositifs de surveillance (une caméra, un chronotachygraphe, un logiciel espion pour le travail à distance, etc) ou encore de « l'incomplétude » des procédures¹.

Cela n'implique pas totale privation de liberté. Même dans les milieux les plus hostiles, des interstices demeurent, comme l'illustre le très beau film de Roberto Benigni « La vie est belle ». Dans cette histoire poignante, Guido, juif incarcéré en camp de concentration avec son jeune fils, fait tout ce qu'il peut pour éviter l'horreur à son fils en lui faisant croire que les « occupations » dans le camp sont en réalité un jeu dont le but serait de gagner un char d'assaut, un vrai. Pour gagner ce char, Guido explique à son fils qu'il faut accomplir des tâches parfois difficiles pour atteindre les 1 000 points gagnants. Une histoire qui illustre qu'un certain degré de liberté peut subsister dans un milieu extrême de privation de liberté, ou pullulent kapos et procédures. Crozier et Friedberg nous en proposent une explication dans le cas de l'organisation bureaucratique : le salarié, tout subordonné qu'il soit, est un acteur qui peut exploiter les zones d'incertitude qu'il **contrôle** pour négocier des espaces de **liberté**. Bref, l'acteur démuné de pouvoir formel ne l'est pas nécessairement de pouvoir informel, dont les sources sont multiples.

¹ - Tout comme on parle d'incomplétude des contrats, pour faire référence au fait que les contrats ne peuvent envisager tous les cas de figure auxquels pourraient être confrontés des co-contractants, en raison de l'incertitude et des capacités cognitives limitées de l'humain.



L'entreprise linéaire: un nouveau terrain de jeu pour les gourous?

2. Le « contrôle pression »

Les chantres de l'entreprise libérée, chère à Isaac Getz et, plus généralement, des nouveaux modèles de management (le management 2.0 de Gary Hamel, la pyramide inversée de Vineet Nayar, l'holocratie de Brian Robertson, etc), sont de ceux qui dénoncent le « contrôle carcan » qui domine dans le « management standard », typique du modèle taylorien-fordien, de la grande organisation industrielle du 20ème siècle.

Les modèles de management alternatifs identifiés ou proposés diffèrent l'un de l'autre, mais ont ce point commun de **vouloir supprimer les systèmes de contrôle traditionnels**, qui assurent des hauts niveaux de conformité aux dépens de la créativité, de l'entrepreneuriat, de l'agilité, de la pertinence (ceux qui sont les plus proches des réalités peuvent être les mieux à même de prendre les meilleures décisions ; il

peut être dangereux de séparer la pensée de l'action) et de l'engagement, et de vouloir redonner de la latitude d'action aux acteurs, libérer leur énergie. Il s'agit notamment de :

- Réduire voire supprimer la surveillance par le manager, le contrôle formel (*reporting*, audit), le contrôle a priori du chef (pas besoin d'accord du chef pour prendre certaines décisions) et le contrôle a priori fondé sur des procédures précises (moins d'exigence de compliance)
- Supprimer les procédures sclérosantes, qui nuisent à la liberté d'initiative, et irritantes
- Promouvoir la responsabilité et la liberté de chacun de prendre les mesures qu'il juge les plus pertinentes eu égard à la mission et à la vision de l'entreprise.
- Développer « *l'empowerment* », l'autonomie, l'auto-détermination ou capacité à déterminer comment et quand le travail doit être réalisé.
- Favoriser la gestion participative, la participation des employés aux décisions selon des formes diverses allant de la consultation-concertation au laisser-faire, en passant par le partage décisionnel, la codécision.

Dans ces nouveaux modèles de management, la confiance² est parfois présentée comme un substitut au contrôle qui symbolise la méfiance à l'égard des compétences et/ou de l'engagement des collaborateurs. Il faut « lâcher prise », accepter de se rendre vulnérable au comportement des autres, accepter le risque de la défaillance ou défection de ceux auxquels on confie une mission, un travail. Il faut s'extraire d'une conception X de l'homme au travail pour lui préférer une conception Y, en référence aux travaux du psychologue Douglas Mc Gregor. Pour le trustee, celui à qui on doit désormais faire confiance, cela peut être perçu comme un gain de liberté.

L'entreprise libérée et autres avatars du modèle de management traditionnel sont-ils pour autant synonymes de liberté et de disparition du contrôle, comme le suggère le titre de l'ouvrage de Brian Carney et Isaac Getz (« Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises ») ?

L'observation de la réalité des expériences médiatisées³ atteste qu'on aurait tort de le penser.

2 - Les relations de confiance sont des situations dans lesquelles le risque qu'un acteur prend dépend de la performance d'un autre acteur. Elles constituent un sous-ensemble des décisions impliquant le risque. Voir Blanchot et Campoy (2021), « La confiance chez Coleman (1990). Revue et regard critique », Cahier de la Chaire Confiance et Management, n°8, janvier: http://chaireconfiance.fondation-dauphine.fr/sites/chaireconfiance.fondation-dauphine.fr/files/atoms/files/cdc_f_blanchot_janvier_21_v1.pdf

3 - Consulter, par exemple, l'exemple de l'holocratie Biocoop (<https://www.dailymotion.com/video/x3ackk3>), l'exemple de Chrono Flex et du groupe Ino'On (Alexandre Gérard, Le patron qui ne voulait plus être chef, Flammarion, 2017) ou encore celui de Favi (Jean-François Zobrist, La belle histoire de Favi, Tomes 1 à 4, Humanisme&Organisation, 2007)

D'une part, le contrôle change de forme plutôt qu'il ne disparaît. On peut constater que le « command and control », le « contrôle carcan » est effectivement mis à mal. La figure du chef est contestée, au point qu'il est parfois mentionné la disparition pure et simple des managers (mais pas du management, c'est-à-dire des activités consistant à penser le futur, organiser, animer... et contrôler). Les procédures peuvent aussi disparaître, concomitamment avec la technostructure, comme dans le cas du cabinet de conseil Aneo⁴, même si ce n'est pas systématique, l'exemple de Biocoop en attestant, qui adopte un modèle holocratique ayant cette caractéristique paradoxale d'avoir l'ambition de stimuler l'autonomie et l'agilité tout en préconisant le déploiement de nombreuses procédures. Dans tous les cas, l'altération de la supervision directe et/ou de la standardisation des procédés a pour corolaire le renforcement ou la mise en place d'autres dispositifs qui sont bel et bien des mécanismes de contrôle. D'abord, on demande aux collaborateurs de s'autocontrôler, à défaut de se faire contrôler par un chef; ensuite, on promeut un cadre puissant, combinant vision stratégique (définition d'un futur désiré pour l'organisation) et forte culture prescrite pour canaliser le comportement des acteurs, et on s'appuie sur le contrôle social, le contrôle par le collectif, par les pairs, pour s'assurer du respect des normes comportementales édictées et de la cohérence avec la vision des actions envisagées; enfin, il n'y a pas mise à

4 - Consulter, à ce sujet, la thèse d'Anne-Claire Chene (2020), « Développer et préserver la confiance organisationnelle, un processus de construction de sens complexe mis au jour à travers une étude de cas ».

Le libre penseur et l'hétérodoxe peuvent alors être mis au pas voire mis au ban, ce qui est peu compatible avec leur engagement affectif. S'ils restent dans l'organisation, dans ces conditions, ce n'est que par calcul (engagement calculé) ou par obligation ressentie (engagement normatif)⁶. L'iconoclaste, lui, peut être exclu manu militari de l'organisation.



*L'entreprise libérée: la cage de verre?
D'après Courriers Cadres Sept 2018*

Le contrôle du respect de la vision, des valeurs, des normes, n'est bien sûr pas oppressant pour tout le monde, on peut y adhérer pleinement, et peut être plus ou moins souple. Mais l'encadrement de la liberté demeure. Ainsi, même dans les entreprises libérées, la liberté demeure contrainte. Ce qui diffère par rapport à l'organisation « classique », c'est l'élargissement de l'espace de liberté des acteurs du centre opérationnel combiné à une réduction de celui des « (ex-) managers ». Ces derniers, transformés en accompagnateurs, en GO⁷ nouvelle vague, peuvent nourrir une amertume en raison de leur perte de pouvoir formel, de latitude d'action et, donc, de liberté.

On assiste en quelque sorte à un phénomène de vases communicants et on peut considérer, en référence à Antoine Lavoisier, que « rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme » : le niveau moyen de liberté dans l'organisation ne change peut-être pas, mais les opérateurs voient leur pouvoir renforcé au détriment de celui des managers.

3 - Le « contrôle libérateur » ?

6 - A propos de l'engagement organisationnel, consulter notamment Meyer et Allen (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, vol.1, n°1

7 - En référence, bien sûr, aux Gentils Organisateurs d'antan du Club Med.

Ce qui précède suggère que dans les deux catégories idéales-typiques d'organisations susmentionnées, le contrôle subsiste, mais sous des formes différentes. Il restreint dans les deux cas les libertés, mais de manière différenciée sur les acteurs (individuels / collectifs ; du centre opérationnel / de la hiérarchie / de la technostructure) en fonction de ses modalités (a priori et hiérarchique ou procédural ; chemin faisant par l'individu sur lui-même et sur le collectif, chemin faisant par le collectif sur chacun, a posteriori par l'individu et le collectif).

L'usage du contrôle pour encadrer les libertés individuelles et collectives dans les organisations n'a rien de scandaleux ni d'étonnant. Toutes les organisations visent l'action collective au service d'un but commun (la mission). Pour ce faire, il faut bien encadrer la latitude d'action des parties prenantes.



*Les Maîtres Jedis de Star Wars et leurs
apprentis: une certaine conception du
contrôle et de la liberté*

Est-ce à dire que le contrôle n'est que liberticide ? Assurément non.

D'abord, si l'on suit Thomas Hobbes pour lequel l'état de nature est un état de la « guerre de tous contre tous », supprimer tout contrôle dans les organisations, si tant est que ce soit possible, reviendrait à réduire en peau de chagrin la liberté des plus faibles, de ceux disposant de peu de pouvoir informel (ce ne sont pas forcément ceux les moins contributeurs), au profit des plus forts (ce ne sont pas forcément les plus contributeurs). **En d'autres termes, le contrôle peut être pensé comme un système de régulation et de gouvernance, au service d'une meilleure répartition du pouvoir et des libertés entre les acteurs de l'organisation.**

Ensuite, le contrôle des comportements (par le manager, par les pairs), **peut faire grandir et libérer**, dans la mesure où il vise à aider, à développer et reconnaître les compétences de ceux observés, comme cela se pratique dans le compagnonnage (où le maître, par sa surveillance, développe la dextérité et l'expertise de l'élève qui pourra ainsi gagner en liberté et voler un jour de ses propres ailes), dans le mentorat (ou le mentor accompagne le mentoré de façon à ce qu'il développe son autonomie) et dans le management. En dynamique, donc, le contrôle des comportements peut être créateur de liberté. Il peut aussi l'être à court terme, si la surveillance prend la forme d'une vigilance, comme dans l'exemple introductif de cette note :

sans une attention tierce bienveillante, ma prise de conscience eut été sans doute trop tardive, anéantissant tout liberté de choisir de rédiger ou non un texte.

Enfin, le contrôle des résultats, en tant qu'il peut permettre la maîtrise⁸ (le pilotage) d'une trajectoire et l'apprentissage, est facteur de liberté. Il renforce la faculté de choisir, fort de l'intelligence (au sens de compréhension des situations) qu'il permet. Sans indicateurs, qualitatifs ou quantitatifs, il n'est pas possible d'évaluer les effets des actions entreprises, de prendre conscience des dérives éventuelles par rapport à l'objectif qu'on s'est fixé et donc, de défendre un choix. C'est immanquablement une perte de pouvoir et, donc, de liberté. De même, le fait de ne pas pouvoir tirer les leçons de ses expériences, n'est pas de nature à rendre favorable l'expérimentation, l'exploration de nouvelles manières de faire.

Que conclure de tout ce qui précède ? Qu'il n'est pas inenvisageable de concilier contrôle et liberté, sous réserve d'avoir une approche à la fois technicienne (avoir bonne conscience des différentes formes du contrôle, de leurs atouts et limites) et éthique (une réflexion argumentée en vue du bien-agir) du contrôle. Encourager dans cette voie revient sans doute à confier une triple mission aux concepteurs des systèmes de contrôle et aux contrôleurs : réguler/gouverner (en continu) le contrôle et la liberté, car l'excès (de l'un comme de l'autre) nuit en tout ; stimuler la « surveillance bienveillante » qui fera de « l'apprenti » d'aujourd'hui le « maître » de demain ; fournir les moyens d'un pilotage des activités et des projets, condition de la liberté d'initiative et d'expérimentation.

Management, philosophie, dynamiques organisationnelles: trois regards sur la dialectique contrôle - liberté.

Hammad Sqalli



Le management entre contrôle et liberté ?

A quels principes, phénomènes ou représentations renvoient les notions de liberté et de contrôle dans le monde des organisations ?

Ce papier questionne à travers trois champs du management la dialectique du contrôle et de la liberté, notions a priori antinomiques, mais conciliées *nolens volens* dans les contextes organisationnels.

Partant des représentations et des acceptions communément admises de ce que revêtent ces deux notions dans la sphère managériale, nous menons une réflexion sur la tension inhérente à ce complexe. Risquons-nous ensuite à prendre des libertés en convoquant des pensées philosophiques propices à susciter l'intérêt des managers.

Partant de ce qui est communément admis dans la littérature, mais également des discours et de la rhétorique managériale, nous avons tenté dans un premier temps, avant d'approfondir la dialectique du contrôle et de la liberté, d'identifier les éléments relatifs à ces deux notions dans le management.

CONTROLE	LIBERTE
Le contrôle comme une fonction : gestion de la qualité, gestion de la stratégie, fonction tactique du pilotage du changement, gestion des risques ...	Liberté d'entreprendre : création et développement d'un projet (hors ou au sein d'une organisation – « entrepreneuriat organisationnel »)
Le contrôle comme outil de conformité	Liberté créatrice (développement d'idées, brainstorming, innovation...)
Le contrôle comme outil de mesure : évaluation de la performance (KPI, écarts notamment)	Liberté comme processus : autonomisation, libération des énergies, entreprises dites libérées
Le contrôle comme moyen de préservation de la valeur	Liberté comme « finalité » : s'affranchir d'un poids, se libérer en s'astreignant des liens de dépendance
Fonction psychologique : le contrôle rassure, il permet une routine	Prise de risque, Prise d'initiative, contournement des règles et du système
Le contrôle comme une émanation d'un cadre de règles, de normes et de procédures	Pouvoir de changer une chose organisée
Fonction politique : stabilisation sociale, voire un instrument de domination, notion de contrôle social, contrôle comme peur de perte du pouvoir	Liberté comme stratégies et trajectoires individuelles (acceptation politique des organisations)



Partant de ce qui est communément admis dans la littérature, mais également des discours et de la rhétorique managériale, nous avons tenté dans un premier temps, avant d'approfondir la dialectique du contrôle et de la liberté, d'identifier les éléments relatifs à ces deux notions dans le management.

La compréhension et l'étude des organisations entend le contrôle et la liberté dans une équation où les deux composantes assurent un équilibre qui demeure complexe et contingent : le contrôle protège la valeur mais ne la crée pas ; il est inopérant en l'absence d'un cadre (législation, règles d'action, processus, fiches de postes, notes de service...), lequel cadre n'autorise pas ou difficilement de faire autrement pour s'adapter et créer (« liberté »).

On a loisir de prétendre que la confiance n'exclut pas le contrôle, car ce dernier est un gage d'assurance de la qualité, voire à des fins de meilleurs ajustements et de rééquilibrages des processus (atteindre un meilleur niveau de performance opérationnelle). Mais dans des contextes changeants ou à l'extrême turbulents, le contrôle des idées devient contreproductif et interdit toute innovation et dynamique d'action collective accroissant l'adaptabilité des organisations. Bien entendu cette équation s'applique davantage dans des configurations organisationnelles où l'innovation est diluée et distribuée, moins centralisée. Au demeurant, même dans des structures lourdes qui autorisent la transversalité et les différents projets coopératifs, la fonction du contrôle est largement du ressort du support (achats, SI, RH, logistique) : aussi autonome et décentralisée, une entité n'a pas la liberté totale de faire, si ce n'est de remonter et d'alerter les décideurs ou gardes fous qui vont permettre l'agilité et le changement.

Autrement dit, c'est dans un co-cheminement entre réels détenteurs du pouvoir et artisans du changement que s'exprimera la liberté, toujours circonscrite aux cadres préétablis. Pour illustrer nos propos, la possibilité de réaliser des achats non budgétisés, pour des cas spéciaux, comme ceux des équipements techniques, technologiques et sanitaires liés à la pandémie du covid, pouvoir accéder à des marchés spéciaux nécessitant de nouvelles règles ne sauraient s'astreindre des rapports entre fonctions support à la marge de liberté relative et ceux qui décident. Ce cadre devrait se permettre des libertés (agilité) pour faire face aux aléas et aux risques et n'en sortirait que grandi car il est un système qui va apprendre. C'est finalement dans cette perspective que l'on entrevoit un rééquilibrage dans la dialectique du contrôle et de la liberté : donner davantage de pouvoir aux fonctions support pour créer de la valeur supplémentaire et pérennisable, tout en assurant une gestion des risques opérationnels.

Si cette tension s'exprime à travers le prisme de l'innovation et des procédures, donc du nouveau et de l'existant, le champ peut s'étendre à d'autres phénomènes dans l'organisation, comme celui de l'apprentissage, lui aussi ballotté entre ce qu'on peut appeler contrôle et liberté, c'est-à-dire l'équilibre d'un nécessaire cadrage et une (relative) liberté d'action :

- entre des profils X et d'autres Y (Douglas McGregor) aux besoins et méthodes d'accompagnement différenciés,
- entre des apprentissages en simple et double boucle (Argyris et Schoen) qui peuvent être activés intelligemment en fonction des cycles de développement des individus et des organisations,



Le sport entre contrôle de soi et envol

- Entre des besoins d'apprentissages « d'exploration » et/ou « d'exploitation » (Ambidextrie)
- Entre le « learning by the book » et le « learning by doing »

Ici, le rôle des managers oscille entre contrôle (conformité-qualité) et envol (liberté) de ses collaborateurs, en somme, entre ce que l'on sait faire de mieux et que l'on veut-peut transmettre, et un saut dans un inconnu non maîtrisé, mais porteur d'ouvertures et d'émergences.

Enfin, nous trouvons dans le champ de l'entrepreneuriat organisationnel qui revêt différentes formes telles que l'intrapreneuriat, un terrain d'expression intéressant pour les équations du contrôle et de la liberté en management. En effet, l'impulsion donnée par les dirigeants/managers à l'organisation en permettant des espaces de création de valeur par et pour les collaborateurs, indique un certain volontarisme promouvant la liberté. Par la possibilité de saisir des opportunités, un individu ou groupe d'individus exprime leur liberté d'action de la maturation d'un projet à sa concrétisation. Mais encore une fois, le contrôle n'échappe pas à ce processus : le système de règle et de contrôle préfigure les modalités d'action. Souvent sous couvert d'une cohérence avec le projet de l'entreprise matrice, et éventuellement d'une appréhension d'une trop grande digression vis-à-vis de l'activité et des autres équipes, les projets intrapreneuriaux essuient des échecs et des critiques, telles qu'une allocation des ressources trop importante et non rentable par rapport à l'activité centrale de l'entreprise, ou encore des jalousies et non d'effets d'émulation espérés .

Au contraire, la limite des projets d'entrepreneuriat organisationnel dénotent d'un symptôme des crises des organisations de la conception réglée. Cependant, les processus de création, de maturation d'une idée, l'intentionnalité du projet, et la possibilité de faire et l'incitation sous-jacente composent néanmoins des bulles de liberté dans un espace clos.

Les trois points de vue exposés ci-haut renvoient selon nous à des réalités significativement visibles, car plus ou moins formalisés et formalisables. Mais qu'en est-il de l'expression de la dialectique du contrôle et de la liberté dans une vision plus silencieuse et indicible qui trouve refuge dans les phénomènes de pouvoir ? Cette inconnue de l'équation ne peut faire l'économie des enseignements de l'analyse stratégique de Michel Crozier.

En effet, traiter l'organisation non pas comme un allant de soi, comme une donnée naturelle, mais comme une construction permanente et donc un problème à expliquer, nous permet de mieux comprendre la nature et les difficultés de l'action collective. Si l'organisation est un construit socialement contingent aux problèmes, les solutions sont construites, donc artificielles et médiées par le pouvoir, non pas comme autorité légale d'une structure, mais comme une propriété intrinsèque d'action des individus et des collectifs. C'est dans cette structuration entre pouvoir des acteurs, zones d'incertitudes et structures que se révèle la dialectique entre le contrôle comme source de stabilisation-contrôle social-domination et stratégies individuelles (liberté).

Toute entreprise collective repose, dans la vision Crozéenne, sur un minimum d'intégration des comportements des acteurs sociaux qui poursuivent des objectifs divergents, voire contradictoires. Et cette intégration se réalise ou par la contrainte et son corollaire, la manipulation affective et/ou idéologique (donc consentement de volontés partielles), ou par le contrat qui donne lieu à des marchandages et négociations. De ces deux modalités de coopération construite et non naturelle, les construits d'action collective se font dans la redéfinition des problèmes des acteurs contraints à trouver des solutions, tout en poursuivant des intérêts individuels sans mettre en danger les résultats de l'entreprise collective, voire les améliorer. Dans cette perspective, les acteurs organisent des modes d'intégration qui assurent la coopération sans supprimer leurs libertés, c'est-à-dire la poursuite d'objectifs contradictoires.

Dans la structuration des jeux des acteurs, les modalités concrètes des solutions suivent une logique d'indétermination, d'incertitude, qui se verra, selon les capacités (inégalitaires) des acteurs, contrôlée, et éventuellement se traduire par des dépendances. Toute structure d'action collective se constitue comme système de pouvoir, ce qui fera dire à Michel Crozier que celle-ci est phénomène, effet et fait du pouvoir. Et ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs. Dans cette acception, faire disparaître les problèmes est une entreprise dangereuse pour le devenir d'une organisation, s'en libérer n'est possible qu'en supprimant le pouvoir. Or cette suppression, comme l'explique Crozier, équivaut à supprimer la possibilité, aussi le droit, des acteurs de faire autre chose que ce qui est attendu d'eux, bref, supprimer leur autonomie pour les réduire à l'état de machines. Comme si finalement, la « liberté » d'action ne peut s'envisager sans phénomènes de pouvoir (donc contrainte et contrôle), dans des jeux et des espaces créés entre instituants et institués. Le pouvoir demeure ainsi la part incompressible dans un système de relations, et en même temps le véhicule du mouvement (liberté) des acteurs.

Dans cette perspective, il serait intéressant d'analyser plus en profondeur les phénomènes informels face aux logiques de pouvoir : ces mouvements inaudibles et silencieux (liberté) des acteurs stratèges qui peuvent se cristalliser dans des résistances. En guise de corollaire, il serait également intéressant d'analyser la capacité des managers à l'intelligibilité des jeux d'acteurs et des zones d'incertitudes dans le rééquilibrage des équations liées au contrôle et la liberté. A quel degré permettre l'incertitude de s'accroître, quels seuils de contrôle autoriser ? Et plus fondamentalement, lorsque l'on envisage le contrôle et la liberté sous le prisme du pouvoir, quelle légitimité fonde ce dernier pour qu'il devienne une autorité réellement reconnue, surtout dans des contextes actuels où l'autorité devient le parent pauvre des relations de travail ?

Que conclure ?

Les différentes réalités auxquelles renvoie le contrôle dans l'univers managérial cristallisent dans le même temps une notion de stabilisation et de préservation, et une notion de limite et d'enfermement, (pré)supposée contraire à ce que l'on entend par liberté, qui elle induit la possibilité de création. Cette tension fait apparaître l'organisation comme un couple d'ordre et de désordre, dont les flux doivent s'équilibrer dans une équation infernale d'atténuation/promotion des effets entropiques et négentropiques. Cet entrelacs semble en général renfermer des éléments et des motifs asymétriques, tant le monde de l'entreprise, et tel qu'on prétend le connaître, fait la part belle aux exigences et revendications de liberté, au profit d'un contrôle qui se veut rassurant. Les entreprises dites libérées cèdent encore la place aux ancrages passés d'où prolifèrent des espaces de contrôle, au mieux des espaces où une illusion de liberté voile la capacité d'agir des acteurs.

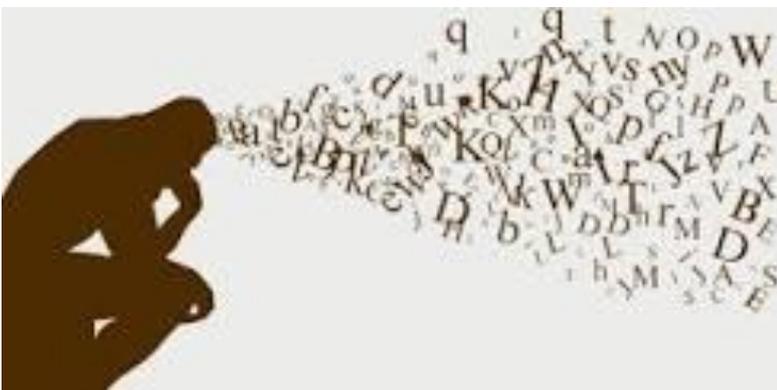
Rappelons, avec Jean-François Dupuy par exemple, cet emprisonnement par le *reporting* qui dénote d'une « faillite de la pensée managériale » ! Est-ce que finalement, lorsqu'on ne sait « pas faire » avec la liberté, l'on ne revient pas aux repères traditionnels des silos et de nouveaux grillages de contrôle ? Ou bien est-ce que la « liberté » fait-elle peur, et le contrôle s'érige-t-il comme un bouclier panseur des maux et des peurs managériales ? ... Ou peut-être que Taylor, artisan de ces ancrages, avait entrevu dans la coopération, la transversalité et donc une certaine forme d'expression de la liberté une menace rapidement enterrée dans des dispositifs de contrôle et des silos. Même si sa vision, longuement critiquée pour son positionnement épistémologique rationaliste-positiviste et les conséquences d'un One Best Way déshumanisant, n'offrait-il pas les conditions d'une organisation qui se libérerait dans le rendement, la production et le travail, où l'autonomie selon lui, ne devait pas dépasser le cadre du silo, mais devait servir en revanche un gain d'expertise et de performance au service de l'ensemble de la machine ?



Jean-François Dupuy

Ce serait accepter pour les individus les règles d'un jeu qui limite ou interdit les indéterminismes, mais en même temps si leur force de travail vendue n'était qu'un moyen d'accéder à ce qu'on peut nommer le « bonheur » et permettre la liberté d'action sur d'autres champs, sociaux, sociétaux, culturels, éducatifs par exemple ? Cette perspective, selon nous ne pourrait se développer sans une revisite de l'entreprise techniciste et productiviste dans une reconversion davantage projective à visée sociale et sociétale, où les valeurs jouent un rôle prépondérant, et où les individus et les collectifs libéreront leur énergie au-delà des frontières des organisations.

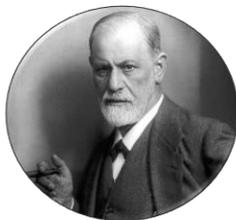
Si interrogatifs et critiques que nous puissions être à l'égard de la relation ambivalente du contrôle et de la liberté dans les champs d'expression des organisations, il n'en réside pas moins qu'une réflexion plus poussée, prenant racine dans des fondements philosophiques, donnerait des éclairages supplémentaires sur la notion de liberté, qui elle n'est pas une notion originelle ni centrale dans le management.



Détours philosophiques : des différents degrés et conceptions de la liberté au contrôle de la liberté

Cette indifférence que je sens, lorsque je ne suis point emporté vers un côté plutôt que vers un autre par le poids d'aucune raison, est le plus bas degré de la liberté, et fait plutôt apparaître un défaut dans la connaissance, qu'une perfection dans la volonté ; car si je connaissais ce qui est vrai et ce qui est bon, je ne serais jamais en peine de délibérer quel jugement et quel choix je devrais faire ; et ainsi je serais entièrement libre, sans jamais être indifférent .

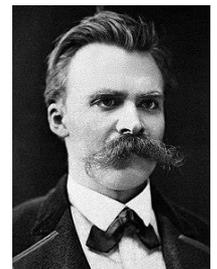
Pour Descartes qui caractérise nos actions comme délibérées et volontaires, l'idée de liberté semble consubstantielle à notre humanité, dans la mesure où elle fait de nous des êtres autonomes, non soumis au déterminisme et par là responsables. Mais c'est aussi tout le paradoxe de la liberté, qu'elle ne peut être pensée autrement que comme solidaire de l'idée de nécessité, car quelle serait la valeur d'une liberté envisagée comme purement gratuite, en dehors de toute norme et de toute valeur ?



Nombreuses sont les réflexions philosophiques qui ont prolongé cette compréhension du concept entre volonté qui nous pousse à agir et de la nécessité qui y préside, fusse-t-elle de nature morale, biologique, sociale ou métaphysique. Descartes définit la liberté dans les Principes de la philosophie comme une puissance infinie de choisir nos actions par une détermination de notre volonté sans y être déterminés et contraints par un principe étranger. Nous sommes ainsi libres à plus d'un titre : parce qu'il nous est donné de décider de nos actions et de penser par nous-mêmes, nous sommes doués de ce premier degré de liberté qu'est le libre-arbitre. Mais nous sommes également des êtres rationnels et raisonnables, et nous pouvons choisir de décider d'exercer notre libre-arbitre à la lumière de ces critères, ce qui constitue pour Descartes la vraie liberté.

Mais les penseurs du soupçon » que sont Nietzsche, Freud ou encore Marx, ont profondément remis en cause la notion de libre-arbitre. Avec la notion d'inconscient et la psychologie des profondeurs, Freud ébranle la représentation du sujet conscient et transparent à lui-même héritée de Descartes. Il en est de même pour Marx qui perçoit dans la lutte des classes un inconscient social qui conditionne a priori les comportements. Nietzsche va plus loin en disant que le libre-arbitre n'est tout autre qu'une fable inventée par les faibles pour pouvoir condamner les actions des forts qui sans cela les soumettraient. Le libre-arbitre cartésien est ainsi doublement entamé : parce qu'il nous arrive de céder à nos penchants, et parce qu'il peut nous paraître comme des choix délibérés ou non, procède en fait de schémas sociaux ou des causes inconscientes.

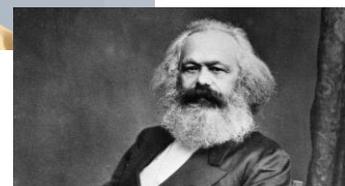
Ce qui rejoint l'idée fondatrice de Spinoza selon laquelle tous les phénomènes s'inscrivent dans une totalité. Partant de là, les êtres sont mus par des facteurs étrangers à eux-mêmes, et que si ils se pensent êtres libres, ils n'en ont que l'illusion : Les hommes se figurent être libres parce qu'ils ont conscience de leurs volitions et de leurs désirs, et ne pensent pas, même en rêve, aux causes par lesquelles ils sont disposés à désirer et vouloir. Faut-il pour autant conclure que la liberté est une notion vide de sens pour l'homme ? Rousseau dit pourtant bien que l'obéissance à la loi qu'on s'est prescrite est liberté. L'homme se voit, dans cette acception politique de la liberté, librement choisir de se soumettre. Son libre-arbitre semble ici mis à mal par des déterminismes, bons ou mauvais...



La liberté est inhérente à notre être et elle comporte plusieurs degrés de liberté, de l'indifférence à la critique du libre-arbitre qui met en danger le fait de décider de nous car nous sommes aveuglés aux déterminismes auxquels nous nous voyons soumis. Mais la connaissance de la part de nécessité qui nous régit ne constitue-t-elle pas un degré supérieur de liberté ? Sartre consacre à la liberté cette idée que nous sommes condamnés à être libres, et que la liberté n'est autre que projet. Cette acception du projet en tant qu'entendement philosophique de la liberté renvoie aux principes d'émancipation et de libération, autres composantes intégrantes du concept de liberté.

Ce serait ainsi, selon Francis Bacon, vaincre la nature en lui obéissant, comme ce serait pour Hannah Arendt, en s'inspirant de l'amour de la liberté de Socrate, un principe énergétique, qui consiste non à fuir le monde, mais bien à accepter de se mesurer à lui, par la volonté permanente de comprendre et de se concerter pour mieux vivre ensemble et aspirer à une nouvelle humanité. De cette manière, elle se défait de la liberté comme concept clos et l'aborde comme potentialité, permettant de s'autoriser de soi-même et donc d'acquérir la liberté de ... faire, agir, réfléchir.

Ce degré plus élevé est celui de liberté éclairée, c'est-à-dire de la possibilité d'agir en connaissance de cause, en ayant des raisons de faire tel ou tel choix. Dès lors, la liberté ce n'est pas s'affranchir de toute autorité au sens où la rejetterait brutalement, mais ce serait comprendre les lois pour mieux les contrôler. Etre libre serait non pas d'éviter les obstacles, toute forme d'autorité extérieure, mais au contraire s'y confronter.

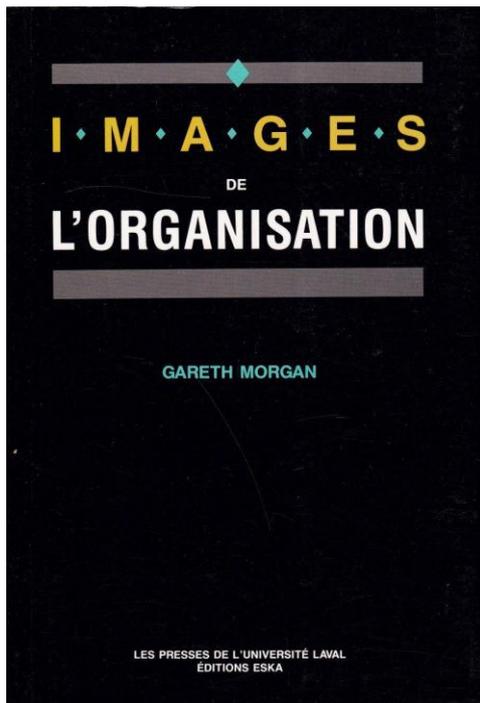


Retours éclairants pour les phénomènes organisationnels

Les différentes lectures philosophiques sont utiles à notre sens pour mieux comprendre l'articulation complexe entre la liberté et le contrôle, car elles peuvent engager l'individu inscrit dans une action organisée à adopter un esprit, une vision ou une posture à travers une compréhension plus franche du concept de liberté, aussi étranger ou relatif soit-il aux faits et phénomènes d'organisation. En effet, si les organisations ont été conçues davantage comme des espaces de contrôle que de liberté, objectivés par les théories et les différents construits et représentations sociales afférentes, nous pourrions revisiter les réalités managériales à l'aune de ces lectures, et ce qu'elles sous-tendent. L'évolution sémiotique de la notion de liberté nous renseigne notamment sur la nécessaire prise en compte de la contrainte dans les processus libératoires et de ce qu'on entend par l'agir libre de manière générale. Or la contrainte, si elle peut être perçue, pensée et vécue non comme un obstacle, mais comme un artefact de ce qui fait la liberté au sens de Bacon ou d'Arendt, à savoir une balise dans le chemin de la liberté d'action, que l'on apprivoise pour mieux conquérir sa liberté, cela pourrait avoir pour effet de désamorcer les effets de la tension inhérente au complexe liberté-contrôle. Car même si le contrôle, nous l'avons vu, peut présenter l'avantage de donner un cadre d'action et se veut sécurisant, il renvoie à l'idée de l'enfermement, au couperet et à la sentence froide et déshumanisée, tout au contraire de la liberté, qui elle intègre de l'énergie, du mouvement, un champ des possibles, et donc de la vie. Par l'entremise d'une révision de ce qu'entend la liberté comme principe énergétique, l'organisation gagnerait éventuellement à envisager les individus qui l'animent non comme ressources interchangeables et à rentabilité programmée, mais comme énergies potentielles qui définissent leurs trajectoires dans les territoires de l'organisation.

Cependant, ce changement de conception ne saurait échapper à la mathématique « infroissable » des organisations, dont l'attribut et crédo principal repose sur la mesure de la performance, notion étrangère à celle de liberté. Envisager en effet l'organisation comme un ensemble de potentialités est antinomique aux canons managériaux, car ce serait accepter le flou de l'immatériel et du qualitatif, donc de la subjectivité ; ce serait par exemple accepter d'investir sur les promesses de l'organisation apprenante, plutôt que de voir l'apprentissage comme une charge dont on attend un retour direct et quantifié.

Admettons que la liberté soit un principe énergisant qui emprunte des chemins non linéaires et où les individus ont cet amour à chercher à comprendre, cela supposerait ainsi de permettre une capacité de mobilité dans un espace donné. Certaines organisations conscientes de cette nécessité de libérer les énergies mettront en place des cadres d'incitation et de régulation propices au développement des talents, porteurs de valeur économique, d'innovation etc., mais le cadre restera un cadre, soit un espace clos, avec un toit et des murs interdisant aux individus d'emprunter différents sentiers de liberté. Rappelons-nous avec Gilles Deleuze et Felix Guattari la métaphore du savoir de l'espace lisse et de l'espace strié : entre l'océan vagabond animé en même temps par des flux et des mouvements absolus (permanence) autorisant la liberté et le nomadisme, et le tissu barré de coutures, où les pouvoirs, flottes, règles, douanes, barrières, régulent la circulation et ont pour fonction de structurer les échanges. C'est dans ce maillage des espaces a priori contraires que se déroule l'action, entre liberté et cadre contraint. Au-delà, et de ce que nous enseignent les auteurs, retenons l'importance de permettre le mouvement dans l'espace lisse à des fins de construire et trouver de nouveaux chemins de pensée, à travers l'élargissement de nos théories et connaissances et non d'enfermement dans les différents objets de savoir. Rappelons-nous également avec Paul Valéry, dans ses cahiers de la pléiade que « les vérités sont choses à faire et non à découvrir.



Ce sont des constructions et non des trésors ». L'organisation peut être vue comme un espace hybride entre le strié et le lisse : à la fois ensemble de règles, règlements, normes, procédures et à la fois phénomènes informels, espaces d'individuations, d'interactions, de possibilité de faire ... Donc simultanément espaces de contrôles et de libertés. Pourrait-on retranscrire la vision deleuzienne au monde des organisations en proposant davantage d'espaces lisses comme les communautés de savoir et de pratique où les individus au travail construisent leurs chemins de connaissance et donc de liberté, et ainsi retraduire l'espace strié en atténuant les dérives du contrôle par l'établissement des conditions et des cadres d'apprentissage et d'expérimentation.

Les différentes équations possibles du contrôle dans et par la liberté en organisation est une affaire d'équilibre pour en éviter les formes pathogènes. Les managers/dirigeants sont ainsi tiraillés entre besoin de stabilité et besoin de nouveauté. Mais eux-mêmes sont-ils libres ? Le système est-il plus fort que l'acteur ? Nous conduons cette réflexion par une mise en garde des dérives liées à cette dualité en appelant à une plus grande prise de recul, et donc à une certaine forme de sagesse : celle d'échapper aux « totalitarismes ». Gareth Morgan dans ses images de l'organisation, introduit l'idée de la prison psychique comme condition de (re)production et de maintien pour l'organisation et pour l'individu, enfermés dans un modèle difficilement réformable. Consciemment ou inconsciemment, l'organisation, à travers son langage, ses comportements, ses modes d'actions, devient le modèle unique entravant toute liberté finalement, ou du moins, va donner l'illusion du pouvoir agir et de la liberté. Et dans des configurations où la prison psychique se combine avec les travers de l'organisation politique, où tout est négociation, adaptation et jeux de pouvoirs, l'instrumentalisation devient une constante inextricable. L'aliénation, souvent inconsciente malheureusement, enferme individus et collectifs qui se crient être libres : le manager enlisé dans des jeux de pouvoir nourrira sa prison psychique, ainsi que l'individu croyant être libre de revendiquer à tout va sa liberté est aliéné par son esprit protestataire. Pire, ce type d'organisation où le pouvoir est un instrument de domination, crée une potentialisation de comportements liés au phénomène de servitude volontaire, et de la formation de la pyramide fondée sur le contrôle social, pour reprendre les termes d'Etienne De La Boétie. Les individus y oublient leur liberté pour se conforter aux besoins de la hiérarchie par cupidités et désirs d'honneurs.

Conclusion

Analyser la dialectique du contrôle et de la liberté dans un contexte organisé renvoie à plusieurs réalités selon les points de vue : ceux des individus en situation de travail ou en situation d'organiser le travail et décider ; les perspectives diffèrent, autant que la compréhension donnée aux notions est polysémique, voire ambivalente. Dans ce continent, les acteurs et l'organisation qu'ils animent sont dans le même temps contrôlés et libres. Bien entendu, leur puissance dépend de plusieurs facteurs tels que les contextes, les configurations et cultures organisationnelles. Mais, certainement, une première forme de complexité de cette dialectique présente le contrôle qui adresse à la fois l'idée de sécurité et de sécurisation, et l'idée de stabilisation sociale et politique de l'organisation, qui si elle est perçue et vécue par les collaborateurs, devient un stresser, une oppression, une domination et une instrumentalisation. La liberté n'est pas en reste, car elle est d'un côté créativité, capacité de se mouvoir et de faire, d'entreprendre, mais également désordre, voire anarchie. Dans l'ensemble, les organisations n'ont jamais été conçues et déployés comme des espaces de liberté, qui par ailleurs n'est pas une notion centrale dans la discipline du management. Au demeurant, les aspirations des individus au travail, ou de la perspective managériale ce besoin d'agilité, montrent que ce que l'on entend par liberté est une question à débattre.

N'oublions pas, avec les tenants de l'analyse stratégique, que l'organisation est foncièrement politique, et que l'intérêt des acteurs aux ambitions divergentes, voire contradictoires, rythme, alimente, fait vivre, ou pérorne l'action organisée. Atténuer ces logiques de pouvoir, et donc limiter le consentement établi par les parties qui génère des comportements stratégiques où adaptations, conformismes et manipulations diverses, revient à revoir le contrat au sens symbolique qui lie l'entreprise à son employé, en déplaçant le sens de la relation : de la subordination à une logique de contribution à un véritable projet collectif. Cela revient aussi à diminuer les coûts de transaction entre les acteurs, c'est-à-dire faire en sorte que les coûts d'entrée et de sortie dans des nouveaux postes, nouveaux projets, nouvelles tâches, soient moins élevés, et par là donner plus de liberté. Enfin, analyser l'organisation selon cette tension entre le contrôle et la liberté, fonde la démarche sur une étude des relations des individus évoluant dans l'organisation, mais aussi des collectifs. Pour nous, les collectifs tant idéalisés et voulus pour leur vertu d'appartenance (membership) et de cohésion, restent moins libres que les individus, moins enlisés dans les différents paramètres sociaux et politiques des groupes. L'individu, toujours mû par ses intérêts, peut se mouvoir et agir plus aisément et à moindre frais (de transaction). Cette dernière idée nous projette dans une réflexion plus globale mais qui peut s'appliquer au monde organisationnel, celle des ancrages libéraux qui font des collectifs des masses consentantes dans un système où ce consentement est fabriqué pour maintenir un certain ordre dynamique, donc une liberté contrôlée. Et la masse est faible et impotente donc moins libre qu'une classe, qui elle est puissante, car elle a conscience d'elle-même...

BIBLIOGRAPHIE

Arendt H., La condition de l'homme moderne. Trad fse de G. Fradier. Paris, Calmann-Lévy (coll. « Agora »), 1961 et 1983.

Argyris C. & D. Schoen. Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique. De Boeck Supérieur, 2001

Basso, O. (2004), L'Intrapreneuriat, Economica.

Bouchard, V. et Fayolle, A. (2018), Corporate Entrepreneurship, Routedge. Crozier, M., Friedberg, E., L'Acteur et le système, Editions du Seuil, 1977, 1981

Deleuze G. & Guattari, F., Mille Plateaux. Editions de Minuit. Paris, 1980

Dupuy, J-F. Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle. Editions du Seuil, 2011

Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P. et Weil, B. (2009), L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme, Revue Française de Gestion, 195, p.159-174.

Ksikes, D. Les Sentiers de l'indiscipline. A paraître

McGregor D., The Human Side of Enterprise, McGrawHill, 1960.

Morgan, G., Images of organization, Beverly Hills, CA, USA, Sage, 1998



Stupeur et tremblement du contrôle face à l'hyper-post-modernité.

Philippe Portier



Le couple infernal Contrôle / Liberté défraie par ses frasques la chronique gestionnaire : mésentente, incompréhension, violences, séparation, divorce, jusqu'où ira la série ? Comment questionner la résurgence de la radicalité de cet antagonisme aussi vieux que l'Histoire, sinon en ressourçant l'ingénierie gestionnaire dans son terreau, les sciences humaines, comme nous y invitent « l'indiscipline épistémologique » des Sciences de gestion (Martinet ; Hatchuel, Moisdon, David).

Nous proposons d'interroger ce couple « ago-antagoniste » (Martinet) en interprétant leurs trajectoires divergentes de radicalisation à partir de ses composantes dynamiques : contrôle et liberté. Chaque terme de cette tension dialectique est analysé sous trois perspectives interactionnelles : contrôle et liberté de qui, envers qui, pour quoi ? Avant d'imaginer les futuribles d'un inéluctable 'dépassement dialectique'.

Notre hypothèse est que l'exacerbation des logiques propres aux forces en tension conduit à l'« effondrement » d'un Système managérial technocratique-bureaucratique historiquement inadapté à la nouvelle anthropologie hyper-post moderne. D'où stupeur et tremblement saisissant Grands Prêtres, théologiens, thuriféraires, et fidèles gardiens des Vieux Cultes du Contrôle.

L'effondrement du contrôle

Partons du Contrôle qui est premier dans la logique gestionnaire : quel moindre ouvrage de gestion ne multiplie pas les termes 'contrôle', 'pilotage', 'indicateurs'... jusqu'à constituer un corpus autonome, celui du « Contrôle de gestion » correspondant à des 'métiers' de 'contrôlers'. Plus que rappeler où s'enracine le concept de 'contrôle' au sein des organisations, il s'agit d'essayer de comprendre comment durant les dernières décennies le contrôle s'est transformée en machine infernale dévorant sa propre engeance.

Historiquement, les sciences de gestion croissent avec l'esprit pragmatico-utilitariste : comment atteindre un but donné à travers une combinaison de ressources la plus efficace et efficiente possible relativement à un environnement naturel et humain hostile ? D'où les origines militaires et religieuses de la « discipline » - force principale des armées -, s'appuyant sur la pertinence et la rapidité de la chaîne Commandement / Exécution / Contrôle.

Ce pragmatisme s'enracine dans des croyances 'spirituelles' : du côté 'protestant', l'auto-contrôle de soi comme preuve de l'élection divine (Weber) ; du côté des 'Lumières', l'homme maîtrisant la Nature au service de la satisfaction de ses besoins matériels (Condorcet). Ajoutons enfin que l' 'idéologie' (ou le mythe rationnel) du management s'appuie sur l'émergence des grandes organisations du 19^e au 21^e siècle dans lesquelles, selon le paradigme bureaucratique, la norme impersonnelle se substitue à la relation humaine (Weber) ; le tout renforcé par le dogme technocratique, où il s'agit de « remplacer le gouvernement des hommes par l'administration des choses » (Saint Simon).

Mais comment interpréter le 'grand dérèglement du contrôle' durant ces trois dernières décennies ?

La réalité du cancer technico-bureaucratique nécessite d'être revue, en particulier par les bénéficiaires et les porteurs du contrôle obsessionnel, au rebours de leur 'habitus gestionnaire'. Reconnaissons que les ouvrages managériaux décrivant 'de l'intérieur' ce processus de métastase, outre leur rareté, interpellent peu chercheurs et professionnels mainstream. Alors que les observations in vivo du cancer technocratique-bureaucratique relèvent de l'incarnation expérientielle prosaïque quotidienne.

Plus problématique, la relation entre prolifération du contrôle et chute de l'efficacité et de l'efficience ne sont pas mis à l'agenda gestionnaire, malgré les concepts de lois des rendements décroissants (Ricardo) ou d'effets contre-intuitifs (Boudon). Encore plus perturbant, la relation entre prolifération technico-bureaucratique et baisse tendancielle des gains de productivité est posée depuis un siècle (Schumpeter), sans impact tangible sur les pratiques réelles des Grandes organisations en termes d'innovation intensive portée par des entrepreneurs wébéro-schumpétériens (par définition 'hors contrôle').

Comment expliquer le paradoxe absolu d'organisations fondées sur le mythe infini du contrôle illimité à des fins d'efficacité et d'efficience... de moins en moins efficaces et efficientes ? Au-delà des approches 'dénonciatrices' foucaldo-déconstructivistes propres à la French Theory, David Graber (2015) propose plusieurs interprétations de la bullshitisation bureaucratique caractérisant les Grandes organisations.

Parmi elles, l'une relève de la grande mutation de la gouvernance des Grandes entreprises mondialisées : d'une gouvernance 'patrimoniale' propre aux entreprises familiales, puis 'politique' liée à des intérêts nationaux, la « financiarisation » conduit à une gouvernance anonymisée uniquement préoccupée de croissance de la valeur boursière de l'entreprise. S'appuyant sur une nouvelle relation principal / agent, le top management mercenarisé au profit des 'contrôleurs du capital' devient un « extorqueur » de valeur s'appuyant sur un contrôle panoptique. D'où les principes présentés comme d'autant plus 'sacrés' qu'ils sont régulièrement violés (Enron, Vivendi) pour répondre aux attentes des 'marchés financiers', de 'transparence', 'compliance' et 'performance'. Ce qui justifie le juteux business du cortège d'agences de notation / normalisation / certification / évaluation / contrôle (internalisées et externalisées) inéluctablement complaisantes, malgré la multiplication des china walls censés prévenir les conflits d'intérêts entre juges, policiers et délinquants en puissance issus des mêmes nomenklaturas.

Ajoutons que ce delirium controlum est supporté en interne par une prolifique superstructure parasitaire de 'controlers' sans autre valeur ajoutée que de 'coordonner', 'reporter', 'procédurer', 'digitaliser', 'vérifier', 'sanctionner', 'imposer', 'automatiser', sans prise en compte des contraintes opérationnelles en amont, durant et en aval des tâches. Ce qui modifie structurellement le ratio improductifs / productifs - y compris en termes de rémunérations et de reconnaissance - au détriment des derniers des mohicans opérationnels... au point de « démotiver » les rares opérationnels productifs survivants, ceci justifiant d'un accroissement de 'controlers', fonction auquel se réduit la piétaille des 'managers de 1° niveau - dit de 'proximité' (renvoyant à 'l'éloignement' des autres) - pataugeant dans leurs tranchées boueuses noyés par les corvées quotidiennes de reporting aussi lourds, incompréhensibles, absurdes qu'inutiles...

Errare humanum est, perseverare diabolicum.

Le collapsus hyper-post moderne

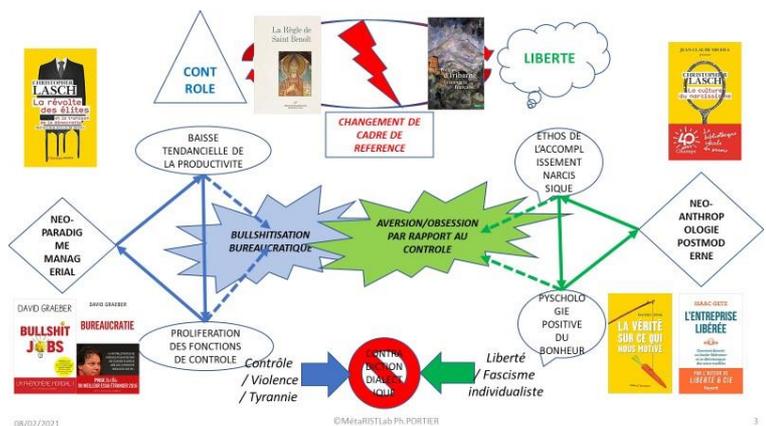
Tout irait dans le meilleur des mondes panoptiques si la logorrhée contrôleuse rencontrait l'assentiment des foules : les bluecollars émigrés-illettrés du tayloro-fordisme triomphant échangeaient leur liberté au travail contre une promesse de mass consumption. C'est peu dire que leurs arrière-petits enfants whitecollars ne se reconnaissent plus dans cette utopie. Même si - et d'autant plus que- la globalisation surfe sur la mobilisation de multiples armées de réserve de lumpen-prolétaires mondiaux caractérisées par un control acceptance/compliance élevé qui préserve, étend et approfondit le compromis fordo-keynésien primitif... au détriment des arrière-petits enfants des prolétaires dites « classes moyennes inférieures ».

Osons parler de surprise - sinon de stupéfaction - à l'idée biscornue d'évoquer le mot 'liberté' en Sciences de gestion. Qui a jamais lu le mot 'liberté' dans l'index, le titre, les chapitres ou le corpus d'un ouvrage de sciences de gestion ? Et si oui sous combien d'occurrences (sans parler du contenu) rapportées aux entrées 'pilotage', 'contrôle', 'planification', 'indicateurs', 'scorecard', 'tableau de bord', 'cost control', etc. Et peut-on affirmer que le champ lexical 'délégation', 'autonomie', 'responsabilisation', 'empowerment', 'motivation' se confond avec le concept de 'liberté' ? Si oui, pourquoi ne pas mobiliser le concept de 'liberté' pour être plus clair ; si non, ces mots ne sont-ils pas simplement les paravents de néo-pratiques de contrôle sophistiquées ? Quant à la bien-nommée « entreprise libérée », c'est peu de dire qu'elle sent le soufre aussitôt évoquée (parlons plutôt d'entreprises auto-apprenantes' par euphémisme).

D'où la question : la liberté de qui, vis-à-vis de qui, pour quoi ? Là réside le collapsus hyper-postmoderne : liberté non plus pour le sujet politique, l'administré bureaucratique, l'agent économique, l'acteur social, mais la personne. La Personne, nouvel OGNI (Objet Gestionnaire Non Identifié) a fait sans doute l'objet de multiples mises en valeur à travers l'école dite des « ressources humaines », celle de la « psychologie humaniste » de Maslow (1959) à Douglas McGregor (1960). Ces courants convergent aujourd'hui dans les nouvelles écoles de la « motivation » (Deci, 1995 ; Dweck, 1999, 2006 ; Collins ; Ressler & Thompson, Amabile, 2006) portées par la nouvelle « psychologie positive » (Seligman, 1999 ; Csikzentmihalyi, 2000), jusqu'à interpeller Peter Drucker ou un Gary Hamel finissant (2010). Il reste à expliquer pourquoi, aujourd'hui, il s'agit de passer d'un modèle de Motivation 2.0 au modèle de Motivation 3.0 fondé sur le triptyque Autonomie / Maîtrise / Finalité (Pink, 2016) ?

La nouvelle anthropologie hyper-postmoderne expliquerait ces révolutions coperniciennes (Lasch, Lipovetsky, Le Goff, Michéa...). Etiologiquement, la personnalité hyper-postmoderne se caractérise par une atrophie de l'instance de Surmoi (i.e. de contrôle normatif ou protecteur), au profit d'une hypertrophie de l'instance du Ça (i.e. les libidos foisonnantes et multiples), conduisant à une impuissance à tracer des frontières stabilisées de son Moi-Idéal, confondu avec un Moi-adulte de fait fantôme. Chacun devient artiste de lui-même – « parce que je le vaux » - tout devenant question de point de vue individuel – « parce que je le sens comme ça ».

La cancel culture institutionnalise cette supra-sensibilité individuelle à toute 'atteinte à une identité personnelle librement choisie' grâce à la déconstruction/dé-essentialisation des 'stéréotypes'. En termes comportementaux, les activités fun, ludiques, récréatives, créatives, déstructurées, émotionnelles, confortant les images du moi sont privilégiées. En termes pathologiques, les dépressions narcissiques deviennent chroniques et récurrentes sous le choc de blessures narcissiques multipliées par la quête d'une 'image' sociale. En termes de valeurs, il faut que les activités aient du 'sens', autrement dit répondent à des aspirations 'post-matérialistes' (indépendamment de leurs réalités sonnantes et trébuchantes réelles). Le tout dans une obsession du 'soupçon' conduisant à se sentir 'trompé' (blessé dans son image de soi) aux plus légers comportements 'non-conformes' à la néo-doxa de l'ère du Verseau (les jeunes hyperconscients énoncent la vérité que les vieux aveugles-conformistes ignorent).



Stupeur et tremblement du contrôle face à l'hyper postmodernité

On comprend la stupeur et le tremblement du contrôle face à l'OGNI (Objet Gestionnaire Non Identifié) que représente le Nouvel Homme Hyper-postmoderne.

Plus globalement, ce choc intra-civilisationnel s'inscrit dans un double mouvement simultané : la désinstitutionnalisation de toutes les instances d'autorité et d'intégration 'verticales' (famille, état, école, police, justice, entreprise, hiérarchies...), portée par une nouvelle promesse d'épanouissement personnel illimité selon le moto : « quand je veux, où je veux, comme je veux, parce que je le veux, si je veux ».

Tel est l'esprit diabolique de toute dialectique : les Grandes entreprises mondiales ont été – et sont pour les GAFAM entre autres, mais pas exclusivement – porteuses de cette Grande Promesse de libération personnelle ; mais dans le même mouvement, elles génèrent le mouvement remettant en cause le paradigme du contrôle censé produire cette libération.

Autrement dit, la libéralisation économique - de fait la financiarisation des entreprises - en fondant l'extorsion de valeur sur un contrôle panoptique aux effets contre-performants, tresse la corde susceptible de pendre ses propres thuriféraires. Il est dans la norme que les révolutions se dévorent elle-même, surtout en prônant l'illimitation des désirs mimétiques auquel répond, comme la double face de Janus, l'utopie irrationnelle de l'illimitation du contrôle absolu.



Le Pacte fordo-keynésien des Trente Glorieuses (1945-1980) s'est écroulé du fait de sa contradiction entre réalités économique-managériales tayloriennes (infrastructure) et promesses culturelles de libération individuelle (superstructures). De même mais par une inversion des causalités, le Néo-Pacte global-libéral inaugurant les Trente piteuses (1980-2010) se trouve en instance d'écroulement dans la décennie 2020 pour les mêmes raisons : la contradiction interne entre ses promesses d'épanouissement personnel illimité (infrastructure) et la réalité de ses pratiques économique-managériales (superstructure) quasi-assimilables à des systèmes totalitaires (ce qui est le propre de tout Système dos sur lui-même).

Quelles opportunités pour le Control Management dans ces nouvelles terra incognita ?

Les fonctions support entre Contrôle et Liberté : éloge du discernement et de l'autorité.

Catherine Kuszla



Dans le domaine de la gestion des ressources humaines et a fortiori du « contrôle » de gestion, la dialectique contrôle/liberté sous-tend historiquement le développement de ces fonctions,

- tant dans les entreprises où il s'agissait tout d'abord de discipliner des travailleurs toujours prompts à musarder puis d'orienter les comportements de ces mêmes travailleurs à travers divers mécanismes d'incitation et de responsabilisation décrits comme fédérateurs d'une expression libre de l'intéressé et des besoins de l'entreprise,
- que dans la littérature managériale et académique, vectrice d'une image apaisée de l'équilibre entre liberté individuelle et obligations nées de l'engagement dans un projet collectif, l'entreprise.

L'articulation contrôle et liberté n'est d'ailleurs pas nécessairement analysée par le prisme de la « liberté » mais plutôt par celui de la décentralisation, de la déconcentration, de la différenciation, de l'autonomie, de la diversité, de la créativité, de la dévolution, de l'empowerment ou de l'innovation ou par l'étude de l'établissement de la confiance donc de l'opportunisme, de la fiabilité et de la faillibilité. Selon les écoles, le contrôle tue toute autonomie et créativité et standardise les comportements, parfois paradoxalement au détriment des objectifs d'une entreprise qu'il faut alors libérer de ses démons internes (cf. la littérature académique dite « critical perspectives on accounting »), ou bien au contraire, s'avère être le vecteur du développement et de l'épanouissement en créant justement les conditions de leur réalisation (via notamment la « responsabilisation »). Dans les deux cas, la liberté n'est finalement pas problématique. Bien évidemment les deux conceptions, forcément vraies à un moment donné dans un contexte donné, comportent une dose de naïveté et s'accrochent à des représentations sociales dont il faut décrypter les facteurs de contingence. Celles-ci comportent des éléments en lien avec les pouvoirs en jeu, mais aussi avec le sens donné aux décisions et aux actions et avec la légitimation de ces dernières.

Réintroduire le concept de liberté dans l'étude du rôle du contrôle aujourd'hui permettra peut-être de clarifier les jeux et les enjeux actuels de la maîtrise des organisations. Les réflexions suivantes porteront plus spécifiquement sur le rôle du contrôle de gestion ou « management control » et non sur le rôle des autres fonctions support, même si par exemple la fonction RH pourra y trouver sans doute quelques sujets à partager.

Liberté d'obéir et obligation de réussir : quand avons-nous perdu le contrôle sur le contrôle ?

Préambule

Le contrôle, pour nos sociétés occidentales, est issu du "contre" "role" – étymologie attestée au XIII^e siècle (le role ou rouleau de parchemin est le livre de compte du comptable, personne potentiellement non fiable donc possible fraudeur ou tout simplement faillible, il faut donc que quelqu'un d'autre tienne un contre - role pour vérifier les comptes et de fait les analyser. La compréhension du « contrôle » comme « vérification » est donc ancienne, le sens de « maîtrise » est beaucoup plus récent, il apparaît au XX^e siècle avec le contrôle de soi, d'un véhicule, ou d'une entreprise. (CNRTL).

Contrôle et liberté, deux concepts culturellement marqués : Management control, liberty and the United States of America

Le contrôle de gestion ou « management control » est né du développement de l'industrie automobile aux Etats-Unis et plus particulièrement du développement d'une entreprise visant de multiples marchés avec de multiples modèles, en très forte croissance et mondialisée, General Motors. Sloan et Brown, ses dirigeants, dans la mise en place de leur système de contrôle»

managérial, ont été fortement influencés par la constitution américaine comme le rappelle Henri Bouquin (2005) : « Sloan s'est réclamé de la constitution des États-Unis comme l'inspiratrice de son système. On retrouve l'idée chez Brown, avec la référence aux idéaux américains qu'elle appelle : « L'autorité, aux États-Unis, est cet ensemble de lois, établies selon des processus constitutionnels, qui établit un idéal et qui impose à tout agent public et à tout citoyen certaines façons de procéder qui sont supposées être d'intérêt public. Il est évident que la liberté d'action dans la sphère politique doit être définie dans le cadre de la loi. De même, dans le domaine du management industriel, la liberté d'action doit-elle être définie dans le cadre de la politique générale [...] qui assure un équilibre entre les intérêts de l'investisseur, de l'employé et du consommateur. Une telle politique, une fois fixée, doit exercer un contrôle sur les actions de la totalité du personnel ; tout le monde depuis le président doit s'y conformer » (Brown, 1977, p. 64). La politique est affaire de comité, la décision « administrative » (opérationnelle) est affaire de responsabilité individuelle. » Le management relève donc bien de la liberté ("liberty" comme dans la Constitution –cf. son préambule : « We the People of the United States, in Order to form a more perfect Union, establish Justice, insure domestic Tranquility, provide for the common defence, promote the general Welfare, and secure the Blessings of Liberty to ourselves and our Posterity, do ordain and establish this Constitution for the United States of ... (traduction : Nous, le Peuple des États-Unis, en vue de former une Union plus parfaite, d'établir la justice, de faire régner la paix intérieure, de pourvoir à la défense commune, de développer le bien-être général et d'assurer les bienfaits de la liberté à nous- mêmes et à notre postérité, nous décrétons et établissons cette Constitution pour les États-Unis d'Amérique.)

Nous retiendrons donc ici que nous sommes dans le cadre de la liberté traduite par « liberty » et non pas par « freedom ». La liberté n'y est pas l'expression subjective d'une volonté individuelle mais un espace discrétionnaire délimité par un groupe (un état, une entreprise).

Liberté et contrôle sont liées au sein de l'entreprise américaine : la liberté d'action, de chacun jusqu'au dirigeant, est accordée, mais encadrée dans un périmètre formel, et implique un engagement libre à atteindre des résultats. C'est la mise en place de la structure divisionnelle et des centres de profit dont les performances (y compris celles du manager de la structure) sont établies sur la base de résultats et contractualisées lors d'un échange libre entre direction et managers. Geneen, dirigeant d'ITT, précisera ainsi l'intérêt d'un management control fondé sur des dispositifs de mesure de performance : "les chiffres vous rendent libre, libre de manager".

La diffusion de la conception du contrôle et de la liberté au cours du XXe siècle et dans de nouveaux contextes posera rapidement quelques problèmes : en passant par d'autres théoriciens (Drücker) ou praticiens des organisations, et par l'enseignement des dirigeants et des managers via Harvard, l'Insead, ou Bad Harzburg, le management control se transformera en liberté d'obéir et obligation de réussir (d'où le lien nazisme/management présenté récemment par Johann Chapoutot dans son essai *Libres d'obéir*), formule qui enserme et étouffe le manager opérationnel laissé progressivement seul face aux difficultés et à la complexité mais libre d'imaginer les solutions, sans transgresser. Dans le même ordre d'idées, nous pourrions évoquer le "management by objectives" de Peter Drücker que les dirigeants et consultants français ont eu du mal à transposer, de la DPO à la D "P" PO (la "liberté" n'est peut-être pas un concept universel).

La liberté indissociable de la hiérarchie : de Rome à l'empire chinois

Laulusa et Eglem (2011) remarquent que le terme « contrôle de gestion » n'est pas traduit dans les entreprises chinoises qui conservent l'expression « *guanli cuaiji* » qui signifie littéralement

« comptabilité de gestion », même si ces entreprises utilisent tout l'arsenal des outils du contrôle de gestion occidental. Ces auteurs remarquent également que la fonction « contrôle/comptabilité de gestion » n'est jamais séparée de la fonction financière, contrairement aux structures nord-américaines. Néanmoins, comme dans toute entreprise, un processus de contrôle est à l'œuvre, processus que l'on peut décrire en trois phases : finalisation, pilotage, post-évaluation. Laulusa et Eglem (2011) montrent "qu'au début des processus de contrôle (phase d'élaboration du contrôle), certaines valeurs confucéennes limitent la mise en oeuvre d'un contrôle formel et créent un contrôle social en amont par le recrutement à travers son *guanxi* (relations interpersonnelles) et la socialisation des employés. Durant le processus de pilotage, elles exercent un contrôle par les valeurs. En aval du processus de contrôle (phase de postévaluation), elles entravent le contrôle par les résultats et incitent à un contrôle sur l'éthique des managers. »



Nous voyons ici des entreprises chinoises qui formellement adoptent des pratiques de contrôle d'origine anglo-saxonne, mais qui fondamentalement font reposer leur contrôle sur des principes plus profonds, issus en partie de la pensée confucéenne qui établit l'harmonie dans les rapports sociaux. Le jeu social entre deux niveaux d'acteurs est donc clé et le respect de ce jeu est attendu, qu'importent les chiffres ou un contrat qui, par nature, ne pourrait être qu'évolutif.

Selon Terestchenko, la liberté est liée dans plusieurs cultures (romaine et chinoise notamment) fondamentalement à un rapport hiérarchique, à l'origine père-fils (liber) ou seigneur-souverain / serviteur-vassal. Il s'agit d'une forme de soumission volontaire à un père qui se doit de vous "développer" - cf. l'eleutheria grecque qui signifierait à l'origine « se développer ».

Existe donc une contrepartie de l'engagement dans la relation du serviteur, du fils, de l'employé : l'obligation de les faire grandir, élever, développer. Donc, une liberté dans le développement mais avec un tuteur. Ces définitions semblent éloignées d'une conception plus transgressive de la liberté ou plus en relation avec les passions et attentes individuelles.



Où se trouvent donc les libertés individuelles (freedoms - Freiheit) ? La liberté individuelle n'est-elle pas employée aujourd'hui à construire le carcan des organisations ?

D'un point de vue étymologique, freedom posséderait la même racine que friend ou Freund. Lors des combats entre peuplades germaniques et légions romaines, les frères saxons s'enchaînaient les uns aux autres pour assaillir l'ennemi, faisant ainsi bloc et pouvant se porter mutuellement assistance. Cette forme de liberté suppose le choix de s'attacher à ceux qu'on aime (frères ou amis – frères choisis) et ne correspond absolument pas à l'expression de passions personnelles ou à une revendication libertaire qui refuserait toutes limites. Une définition "individualiste" de la liberté est finalement assez récente. Même la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 qui marque le passage à une expression individuelle de la liberté possède un garde-fou très clair : la Loi.

Le contrôle dans un tel cadre s'avère donc un contrôle de conformité à la loi.

Qu'en est-il aujourd'hui de la délimitation entre ce qui relève de la loi, qui borne l'espace de liberté, et ce qui n'en relève pas ? Faut-il des experts ?

La tendance est au développement de soft laws, décrites par leur caractère non obligatoire, mais non sans influence sur les lois dites « hard » (Cazala, 2011). Elles sont constituées d'un arsenal normatif touchant à divers champs des décisions et des actions des individus et des entreprises, voire des Etats. Elles ont souvent un périmètre d'application international et relèvent, pour leur construction, d'acteurs qui ne sont pas toujours identifiables, des individus au sein d'associations. Néanmoins, toutes sont présentées comme génératrices de confiance voire même de transparence. Parmi elles, se trouvent des normes et des référentiels dits de bonne pratique

:

- les normes de restitution des comptes des entreprises aux investisseurs (IFRS),
- toutes les normes ISO issues de l'Organisation Internationale de la normalisation qui prétendent toucher tous les domaines de l'activité des entreprises (responsabilité sociale, management de la qualité, management environnemental, management de l'énergie, des systèmes anti-corruption, du risque, normes sur la santé et la sécurité des personnes, des denrées alimentaires, de l'information ...) du niveau politique au plus près de l'opérationnel,
- toutes les certifications ou labellisations (environnementales – ex : B. Corp, d'usage des dons – ex : le donenconfiance, France Certification, Qualiopi ...),
- et corollairement tous les référentiels diffusés par les acteurs de la normalisation (COSO dans le domaine de l'Enterprise Risk Management, CobIt pour la maîtrise des activités SI par exemple).



La profusion des normes et référentiels que certains rattachent à un processus de

« tétranormalisation » (Savall et Zardet) parce qu'elle touche 4 nature de normes, comptables et financières, sociales, qualité/sécurité et environnement et enfin commerciales et techniques, ne serait plus à démontrer et serait liée au développement de la société du risque. Selon ces auteurs l'intégration de normes éventuellement contradictoires serait complexe et génératrice de coûts cachés, mais des réponses managériales et le développement de dispositifs pourraient faciliter cette intégration.

Ces auteurs ne remettent finalement pas en cause l'intérêt des normes, ni leurs effets. Une solution organisationnelle reste possible, même si elle est plus complexe et nécessite un travail sur les apprentissages et les valeurs.

Ainsi sont exclus de la réflexion quelques acteurs fondamentaux : qui concrètement crée la norme et donc impose une contrainte sur un marché ou une organisation ?

Un examen rapide du site de l'ISO nous signale que les normes sont élaborées par des « experts ». Experts, certes, mais de quoi, et envoyés par qui ? Un ingénieur d'une grande entreprise automobile, responsable Qualité et Lean Management, m'affirmait avoir été proposé par son entreprise, pour la représenter, dans un comité dont les travaux ont donné lieu à la création d'une norme technique. La norme créée reflète-t-elle alors l'intérêt général ? A quel moment peut-on connaître le nom des normalisateurs, ceci contrairement à celui des élus dans un système parlementaire ? Dans quel mesure l'expert normalisateur, mandaté ou mandant, est-il redevable de son activité et des effets de la norme sur d'autres acteurs ?

L'expert est censé dominer un métier ou une compétence (ex : établir une stratégie RSE) de par notamment sa propre pratique. Les soft laws, a priori moins contraignantes que les lois, sont élaborées par des « professionnels » (en dehors de l'entreprise et pour tous) et pour des professionnels (à l'intérieur d'une organisation spécifique).

Notons que le terme « professionnel » regroupe des experts issus d'entreprises et des consultants.

Tous deviennent ainsi des contrôleurs et évaluateurs en puissance, dans un processus présenté comme participatif, voire démocratique, de construction des normes donc constitutif d'un jeu social, économique ou environnemental convenu (convention implicite) et peu discuté.

Parfois même la puissance publique délègue à des experts l'élaboration des normes et des certifications (COFRAC).

L'enjeu économique autour des soft laws n'est pas neutre même s'il n'est pas réellement évalué : qui connaît le chiffre d'affaires des Big four lié à la mise en place des IFRS ? Les processus normatifs, de par leur évolutivité, constituent d'ailleurs une forme de rente pour ces cabinets.

Enfin, la mise en place des normes contraint les entreprises à renforcer, en interne, leurs compétences en matière d'application des normes (compliance à la norme), donc de contrôleurs, qui développent des dispositifs cherchant à prouver que l'entreprise met en place des garde-fous et non réellement des dispositifs de maîtrise, dans ce que Lorino (2014) qualifiait de fuite managériale devant la complexité. Il est effectivement parfois plus simple d'écrire une procédure, de créer des équipes de jeunes contrôleurs chargés de vérifier leur application et d'en tirer un rapport (un monde binaire est simple), que de décrypter les ressorts du bien fondé d'un ensemble de décisions ou d'actions complexes et même pernicieuses comme le sont les problèmes environnementaux aujourd'hui (wicked problems).

La transformation digitale transforme les individus non experts en créateurs de normes et animateurs de dispositifs de contrôle

Si les professions et particulièrement celles du contrôle et de l'audit sont devenues des acteurs clés de la contrainte qui s'exerce sur les entreprises, elles ne sont cependant pas les seules.

Les réseaux sociaux proposent des espaces de liberté mais aussi contiennent leurs propres dispositifs de contrôle, notamment à travers des systèmes d'évaluation, plus ou moins croisés.

La déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 rappelait que la liberté « consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui » (art. 4.). La définition de la frontière implique

un

jeu entre soi et autrui de manière duale et réciproque. La Toile constitue un espace d'expression et de réalisation qui n'est pas encadré formellement par la loi (hard) ou qui peut l'être de manière très partielle et non réciproque. Par exemple le règlement général sur la protection des données

- RGPD s'applique à la protection des personnes physiques mais non des personnes morales sans réciprocity, et reste un règlement européen et non international, même si le RGPD s'applique aux filiales et succursales d'une société hors de l'espace européen.

Le développement des réseaux sociaux et d'une pseudo-démocratie directe accompagnée d'une protection partielle des acteurs (individuels, collectifs, personnes physiques ou morales, bien identifiées ou non) au sein de ces réseaux crée un besoin de contrôle nouveau pour les fonctions support internes. Il ne s'agit plus de mettre sous contrôle les intervenants de la chaîne de valeur traditionnelle (ses investisseurs, ses clients, ses salariés, ses fournisseurs)

mais de saisir tout jugement, toute évaluation, toute information plus largement, qui pourrait porter tort à l'entreprise dans sa réputation ou l'exercice de sa stratégie. Il faut donc élaborer un contrôle externe à partir de compétences internes.

Plusieurs questions restent donc en suspens :

- Quel est le rôle de ces nouveaux professionnels du contrôle liés au monde de la compliance aux *soft laws* et au champ du contrôle de réputation ? Comment peut-il être articulé avec celui des anciens « contrôleurs de gestion » ou « management controllers », qui, dès leur naissance, s'inquiétaient déjà, certes de performance, mais aussi de fiabilité de l'information, de facteurs clés de succès et de facteurs de risque et de sauvegarde d'actifs ?
- Tout un chacun devient auditeur ou évaluateur, tout un chacun s'affirme expert sur la Toile, dans les médias : à quel titre, avec quelle légitimité ?
- Les professions du contrôle et de la normalisation se définissent comme des professions de la confiance et de la transparence (auditeurs) ou de la confiance et de la performance (contrôleurs de gestion) : quels sont leurs points communs ou au contraire leurs différences fondamentales ?
- Les fonctions support issues du champ de la compliance et de la mise en conformité sont-elles toutes équivalentes ? Comment coexistent-elles ? Avec quel risque de faire passer un jeu de concurrence interne entre professions devant l'intérêt de l'entreprise ?
- quel contrôle mettre en place dans une entreprise pour encadrer les espaces numériques de liberté ?

Ces remarques et questions devraient amener en fait à définir ce que nous pourrions appeler une stratégie de contrôle, afin d'apprécier avec discernement le niveau de contrôle pertinent à mettre en œuvre, sans nécessairement subir ou, à l'extrême, s'affranchir totalement de l'environnement.

Cette stratégie de contrôle devrait accompagner la définition classique de la stratégie. Un business model n'est pas indépendant d'un mode de gouvernance, ni de dispositifs de contrôle à adapter, à partager entre décideurs et fonctions support qui « feront autorité » ou non selon leur capacité à imaginer et mettre en place lesdits dispositifs pour l'intérêt « général » de l'entreprise.

Quelles stratégies de contrôle mettre en œuvre aujourd'hui : discernement et autorité des fonctions support ?

Dans un tel contexte, où il ne s'agit plus de penser le couple contrôle/liberté au sein de l'entreprise et au niveau des individus mais d'intégrer aussi le contrôle de l'entreprise elle-même par des acteurs externes, parfois flous et mouvants, il convient effectivement de s'interroger, comme Philippe, sur les opportunités pour le Contrôle de gestion dans ces nouveaux territoires.



Quelques questions pourraient être systématiquement posées :

- pour l'entreprise : faut-il se conformer ou non (rogue firms ou pas) ? Que risque-t-on à ne pas être classé comme « bon » par certains organismes manichéens ? Où discute-t-on de l'intérêt d'adopter une norme, voire de la devancer ou d'y renoncer ? Existe-t-il des zones « franches » dans le monde ? Des zones moins cadrées par les lois et les soft laws ou encadrées par d'autres lois et d'autres soft laws ?

- au sein des entreprises/organisations : comment mettre à plat sa ou ses stratégie.s de contrôle :

- Choisir : piloter et/ou contrôler au sens strict (processus de maîtrise des facteurs clés de succès et de risque et/ou vérification-compliance),
 - Bien identifier le moment de la finalisation, du pilotage et de la post-évaluation,
 - Etablir clairement si la post-évaluation renvoie à la sanction/récompense ou à l'apprentissage (où échouer est possible),
 - Choisir entre un contrôle collectif ou individuel : contrôler des équipes ou des individus, et à quel niveau (critique de la logique contractuelle de la DPO ou EVA du dirigeant à l'OS),
 - Choisir de ne pas contrôler : contrôler ou pas (redéfinition des zones grises internes - choix délibéré de zones de liberté donc politique d'affectation de ressources et de sanction spécifique), mais savoir pourquoi et avec quelles attentes,
 - Choisir entre contrôler des résultats, des actions en cours ou seulement des moyens,
 - Choisir de laisser ou non de l'autonomie à celui qui "contrôle" (le "contrôle du contrôleur, individu lui-même plus ou moins capable de discernement)"- derrière ceci se trouve les questions :
- de la "démocratisation" du contrôle, qui n'est pas forcément favorable à l'entreprise si les structures de gouvernance et leurs dispositifs ne sont pas clairs. Le contrôle peut rapidement conduire à la manipulation sous couvert de liberté.

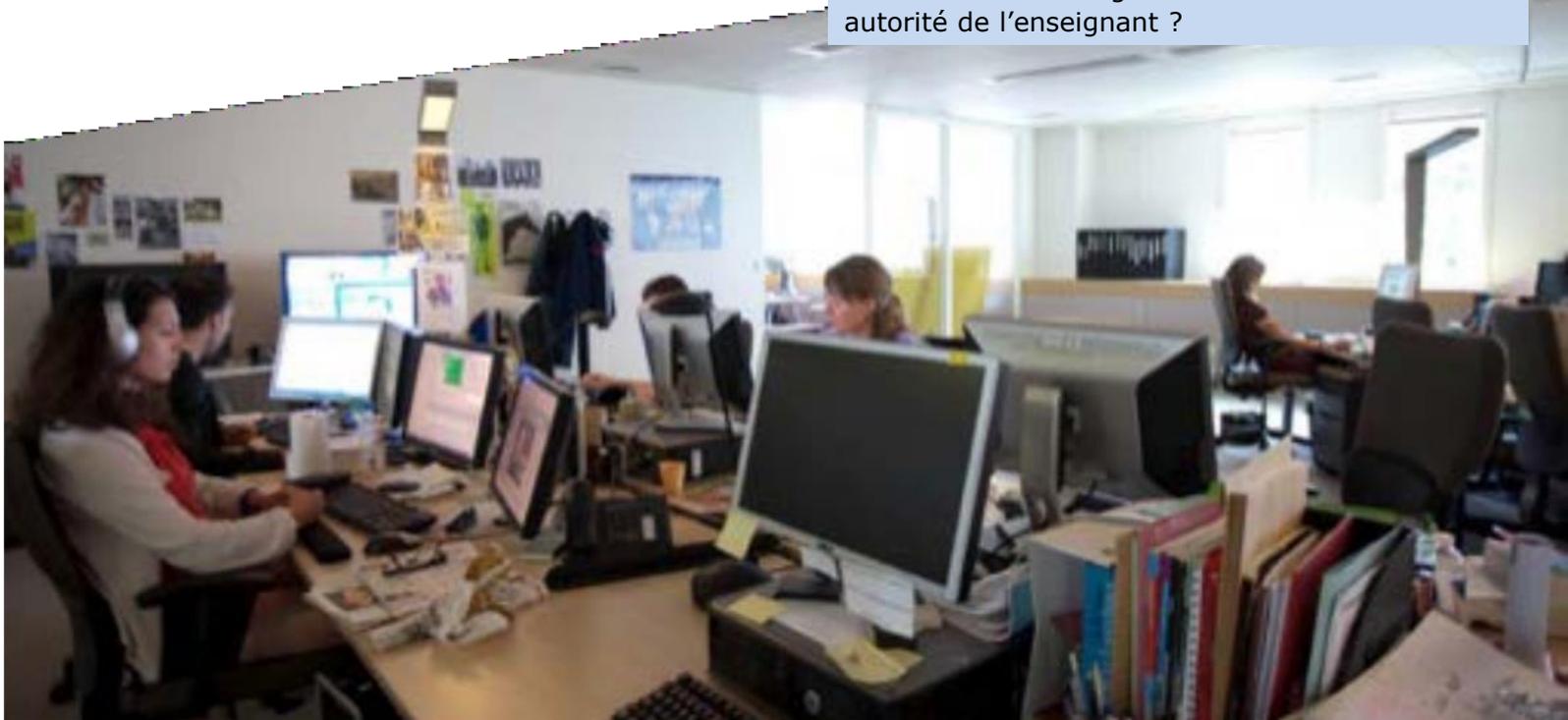
- ou de la "subalternisation" des contrôleurs de gestion notamment, et non forcément des fonctions d'audit (les contrôleurs sont enfermés dans un rôle d'exécutant avec un espace cognitif de plus en plus réduit et ne peuvent que se transformer en surveillants ; dans ce cadre ils ne font ou ne peuvent faire preuve de discernement - rationalité limitée, incompetence ici dans un sens non péjoratif, on ne peut alors que compter sur leur éthique personnelle pour atténuer les effets de la sur-surveillance),
- ou à l'inverse du pouvoir donné aux apprentis-sorciers, justement, a contrario, des personnes formées, avec un fort bagage conceptuel, humaniste ou scientifique, en position dominante, pas forcément jeunes d'ailleurs, mais dont la représentation du fonctionnement du monde est simple (binaire) et éventuellement fondée sur des croyances (pas de confrontation au réel - milieu protégé) et non nécessairement prêts à s'entourer de « veilleurs » - ici nous sommes plus au niveau leader que manager, la difficulté est de réussir à faire accoucher ces dirigeants/managers de leur représentations et opinions sur ce qu'est la « bonne » manière de contrôler. L'esprit critique n'est ici pas plus partagé que chez les exécutants précédents.
- du choix entre établir une stratégie de contrôle ou établir l'illusion du contrôle (plus confortable, bien moins engageante et moins risquée) : exemple contrôler concrètement la qualité ou montrer qu'on a développé les processus permettant de mettre "a priori" sous contrôle les processus pour que les outputs soient de qualité (idem ERM/SOX ...).
 - Identifier les fonctions de contrôle : audit, RH, management des risques, contrôle de gestion, management de la qualité, contrôle de gestion sociale, reporting RSE ... leurs interactions (ou les manques d'interaction) et leur jeu compétitif (sociologie des professions et des groupes professionnels).

Nous sommes face à une vraie question d'institutionnalisation (au sens de la théorie néo-institutionnelle) des groupes professionnels du contrôle (ou des fonctions support en général) : asservies ou garde-fou internes, capables de comprendre les interactions, de discerner les effets des décisions et les éléments de contexte (action de distinguer, de discriminer, mais aussi capacité de l'esprit à juger clairement et sainement des choses, ce qui implique un esprit critique, un courage pour l'exercer, peut-être du coup une protection extra-organisationnelle plus que des référentiels, une capacité d'exposition de ses arguments... et une responsabilisation individuelle du contrôleur mais aussi collective de son groupe professionnel).

Enfin, la question de la stratégie de contrôle est évidemment clé dans un monde numérique : le développement technologique automatise les contrôles sur la base de schémas de discrimination prédéfinis peu lisibles (le manque de transparence est là en fait) ou permet des contrôles extrêmement fins des tâches (micro-opérationnelles) qui asservissent le contrôlé et par ricochet le contrôleur lui-même. J'achèverai donc cet essai par ces deux exemples à méditer.

EXEMPLE 1 - Une SSII qui demande à ses développeurs et managers de se connecter sur une plateforme interne afin de suivre leurs déplacements. Ils doivent y déclarer leur activité, le client rencontré, saisir le temps passé "à chaque activité" ... Ce n'est pas un contrôleur de gestion qui a exigé cette modalité de micro-contrôle - les dirigeants sont responsables, et pensent ainsi réduire les temps de développement des projets. La taylorisation, après avoir touché les cols bleus, puis les cols blancs, semble impacter les managers. Qui sera sur la liste ensuite ... ? Et quelle forme de résistance opposer ?.

EXEMPLE 2 - - Les écoles et universités saisiraient selon les responsables ministériels l'opportunité de la crise COVID pour se moderniser. L'application Coursenligne a été renforcée par de multiples outils pédagogiques utilisables selon le bon vouloir de l'enseignant. Celui-ci sait à tout moment du jour ou de la nuit quel étudiant s'est connecté à son cours, combien de temps il est resté connecté sur tel ou tel document mis à sa disposition, peut vérifier s'il travaille la nuit, au dernier moment ou non, s'il a besoin d'informations complémentaires. L'enseignant reçoit après un QCM un rapport indiquant à quelle question l'étudiant a répondu, juste ou faux, combien de temps il a passé sur chaque question du QCM. Le professeur peut établir un ratio note/temps passé sur le QCM, ou note/temps d'apprentissage total ... Il dispose même d'un indicateur de "facilité" des questions posées, d'un graphique des résultats (Gauss attendu) pour ne citer que quelques « fonctionnalités » selon le terme retenu. Tous ces dispositifs sont censés aider l'enseignant à « manager » la classe et à piloter l'acquisition des apprentissages. Que faire alors des adeptes de l'Ecole buissonnière, peut-être les plus efficaces ? Mais où sont les neiges d'antan : discernement et autorité de l'enseignant ?



Contrôle et liberté

Regards singuliers

Intrapreneuriat, contrôle et liberté.
(Pascal Corbel)

L'espace de travail, enjeu de
contrôle et de liberté, dans un
contexte (post ?) Covid.

(Elisabeth Pélegrin-Genel)

Ce que nous dit l'anthropologie
organisationnelle du contrôle et de
la liberté aujourd'hui .

(Jean-François Chanlat)

Intrapreneuriat, contrôle et liberté

Pascal Corbel



L'intrapreneuriat comme espace de liberté dans un contexte contrôlé

Hackathons, « fab-labs » d'entreprise, incubateurs internes, fonds d'investissement ou plus simplement formations à l'entrepreneuriat ou à ses outils et démarches les plus en vogue (design thinking, lean startup...), les grandes entreprises n'ont probablement jamais autant mis en avant l'intrapreneuriat. S'agit-il d'une mode ou d'un mouvement plus profond ? Analyser le phénomène sous l'angle de ses liens avec le contrôle et la liberté permet de revenir aux fondements de la démarche et de mettre en perspective à la fois la logique sous-jacente à ce phénomène et ses limites.

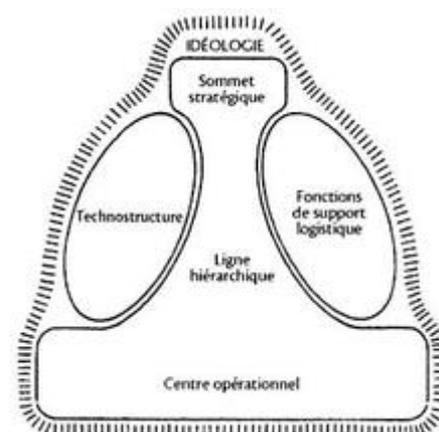
Si les définitions de l'intrapreneuriat sont nombreuses et pas toujours complètement convergentes, nous proposons de partir, pour cette analyse, du noyau dur de la plupart d'entre elles et de définir l'intrapreneuriat comme la création de nouvelles activités au sein d'organisations existantes (Bouchard et Fayolle, 2018, p.7). Nous ajouterons que si le management peut mettre en place des mesures incitatives, le principe de l'intrapreneuriat est bien de valoriser l'initiative. La création d'une nouvelle activité impulsée et pilotée par la direction dans un cadre de gestion de projet classique ne relèvera pas de l'intrapreneuriat tel que nous l'entendons ici (nous reviendrons en fin d'article sur les définitions plus larges du « corporate entrepreneurship »). Dès lors, l'intrapreneuriat apparaît comme un phénomène en marge du cœur du système organisationnel et managérial des entreprises, que nous appellerons, dans la lignée de Basso (2004) les « entreprises matrices », celles au sein desquelles émergent les projets intrapreneuriaux. Si certains auteurs ont pu montrer qu'il existe des leviers pour favoriser l'intrapreneuriat dans les PME (Lisein et de Zanet, 2013), le sujet concerne surtout les grandes entreprises.

Or, le phénomène est connu et a notamment été très bien décrit par Mintzberg. Une entreprise va généralement commencer dans une logique de configuration entrepreneuriale (forte concentration des décisions entre les mains de l'entrepreneur) ou innovatrice (structure souple, particulièrement adaptée pour mener à bien des projets complexes dans des délais courts), qui se rapproche beaucoup de la structure organique décrite par Burns et Stalker (1961) comme idéale pour évoluer en environnement turbulent. Seulement voilà, comme le dit joliment Mintzberg (1990, p.314) : « Aucune configuration n'est mieux adaptée que l'adhocratie à la résolution de problèmes complexes et peu structurés. Aucune ne peut rivaliser avec elle pour l'innovation sophistiquée,



Un fab lab ça sert à quoi??

ni malheureusement pour le coût de cette innovation. C'est que l'adhocratie n'est pas, tout simplement, une structure efficiente. Alors qu'elle est idéalement adaptée pour le projet unique en son genre, la configuration innovatrice n'est pas compétente pour faire des choses ordinaires . » Donc, assez naturellement (même si c'est parfois dans la douleur), la plupart des entreprises, quand leur taille va s'accroître et que la part des activités opérationnelles va augmenter, vont tendre vers une autre configuration : la bureaucratie mécaniste.



Les 6 parties de base de l'organisation, par Mintzberg

Dans la structure mécaniste, les degrés de liberté à tous les niveaux sont réduits. La coordination directe ou informelle des structures entrepreneuriales ou adhocratiques laisse la place à une coordination formelle, appuyée par des systèmes de contrôle. Même au sommet de l'entreprise, les marges de manœuvre se réduisent, du fait notamment d'une dichotomie qui se met en place entre formulation et mise en œuvre de la stratégie. Résultat : « Nous pouvons donc en conclure que la configuration mécaniste est mal adaptée à un changement fondamental de stratégie et que l'organisation doit, en effet, d'abord changer de configuration, pour pouvoir changer de stratégie. » (Mintzberg, 1990, p.223). Mais revenir à une configuration entrepreneuriale ou innovatrice n'est pas simple puisqu'il faut maintenir un niveau d'efficacité élevée dans les activités existantes. On rejoint là la problématique classique de la difficile coexistence des activités d'exploration et d'exploitation (March, 1991).

A travers ce retour sur quelques fondamentaux du management stratégique, on voit se dessiner un besoin : celui d'hybrider structures mécanistes et organiques. Celui-ci avait été formalisé par certains auteurs, comme Nonaka et Takeuchi (1997) à travers leur proposition de « structure hypertexte ». Cette création d'espaces plus organiques au sein de structures mécanistes a été relevée depuis longtemps comme une nécessité pour insuffler un peu d'agilité, pour reprendre un terme à la mode, à des structures de grande taille : le titre d'un des ouvrages marquants de la première vague de travaux sur l'intrapreneuriat, « When Giants Learn to Dance », en atteste (Kanter, 1990). Or, on le sait, l'équilibre liberté / contrôle est différent dans une structure organique, où l'initiative et l'expertise sont beaucoup plus valorisées que l'obéissance (Burns et Stalker, 1961) que dans une structure mécaniste. Dès lors, l'intrapreneuriat peut être conçu comme un moyen de créer des espaces de liberté dans un contexte de contrôle omniprésent. Mais qu'en est-il dans la réalité ? La démarche entrepreneuriale, lorsqu'elle est mise en œuvre dans une structure existante libère-t-elle vraiment du contrôle ?

Quel degré de liberté réel?

Les travaux sur le processus entrepreneurial et ses spécificités sont nombreux et il n'est pas dans l'objet de ce papier d'en réaliser une revue. Dès lors que l'on examine la problématique de l'intrapreneuriat sous le prisme de la liberté et du contrôle, il est en revanche difficile de ne pas opérer un rapprochement avec une rupture majeure qui a eu lieu au tournant du siècle dans la description de cette démarche.

Pendant longtemps, si on reconnaissait à l'entrepreneur une capacité particulière à saisir des opportunités (Shane et Venkataraman, 2000), le cœur même de la démarche était largement décrit de la même manière que l'on présente un processus de management stratégique au sein d'une organisation existante : on cherche à traduire une vision de ce que l'on veut devenir en objectifs ; on alloue des ressources (que l'on va chercher à acquérir si on ne les a pas) en fonction de ces derniers et on met en œuvre un certain nombre d'actions, dans une logique planifiée, même si cette dernière peut être flexible. Dès lors, il est logique de contrôler l'efficacité et l'efficience de l'utilisation de ces ressources et de vérifier l'atteinte des objectifs intermédiaires fixés. Si l'entrepreneur dispose au départ d'une liberté accrue par rapport au manager (y compris, nous l'avons vu les dirigeants) d'une organisation bien en place, le processus qui suit n'est pas si différent, sinon qu'il ou elle devra rendre des comptes à des parties-prenantes autres que hiérarchiques (par exemple son banquier, des investisseurs,...).

Mais il a été montré depuis que ce n'était pas la seule démarche possible et qu'elle n'était probablement pas dominante dans le monde entrepreneurial. En 2001, Sarasvathy proposait dans un article séminal une conception alternative, rendant mieux compte, selon elle de la démarche de la majorité des entrepreneurs : l'effectuation (Sarasvathy, 2001). Silberzahn (2014) en propose un résumé en cinq principes qui ont tous un lien avec la liberté :

- L'entrepreneur part des moyens dont il ou elle dispose pour fixer ses buts. C'est dans un premier temps plutôt une limite par rapport à une vision idéale qui serait débarrassée de la contrainte des ressources. Mais on voit aussi que partir de ce que l'on possède déjà évite de mettre tout de suite comme premier objectif de la démarche la quête de ressources complémentaires.
- Un raisonnement en termes de perte acceptable et non d'espérance de gains, ce qui peut donner plus de liberté au départ dans la définition de son modèle d'affaires.

- Le projet se construit aussi en fonction des partenariats que l'entrepreneur a l'opportunité de créer. Dans la lignée des deux points précédents, si cela contraint l'entrepreneur au départ par rapport à un projet idéal, chaque rencontre ouvre des opportunités nouvelles, amenant in fine à une approche beaucoup plus ouverte, où le modèle d'affaires se construit dans l'action.
- Tirer parti des surprises plutôt que d'essayer de les éviter. Cela conduit là encore à construire son modèle d'affaires par tâtonnements plutôt qu'à l'aide d'un plan défini. On se rapproche d'ailleurs ici de la logique du lean startup et de ses fameux « pivots » (Ries, 2011).
- Essayer de construire son environnement plutôt que le subir. On s'écarte donc de logiques déterministes qui tendent à enfermer l'entreprise dans une trajectoire, qu'elles soient exogènes (Hannan et Freeman, 1977 pour prendre l'approche la plus extrême de ce déterminisme) ou endogènes (les fameuses « core rigidities » de Leonard Barton, 1992).

On voit que globalement, la démarche effectuale tend plutôt à accroître la liberté, sinon au départ, au moins pendant le processus de maturation d'un projet entrepreneurial. Dès lors, et même si les processus prennent en réalité des formes hybrides, mélangeant ou alternant entre démarches effectuale et causale (Silberzahn, 2014, Buton et Corbel, 2017), favoriser la démarche entrepreneuriale au sein de structures mécanistes semble en effet constituer un moyen efficace de redonner de la liberté aux salariés. Mais c'est là aussi la limite : cette démarche n'est pas si naturelle dans les organisations existantes.

Certes, il a été montré depuis longtemps que les processus dans les organisations étaient loin de relever d'une pure démarche causale, que tâtonnements, décisions dans l'action et rationalisation a posteriori étaient le quotidien des managers (voire les travaux de Mintzberg, mais aussi Weick, 1995, par exemple). Mais c'est beaucoup plus rarement un mode de management officiel et assumé...

Or, les travaux sur l'intrapreneuriat convergent pour montrer une difficulté constante des dispositifs intrapreneuriaux à construire et maintenir une légitimité (Bouchard et Fayolle, 2018, p.133-136). En effet, ces dispositifs s'ils prennent des formes très différentes (Bouchard et Fayolle, 2011) amènent quasiment toujours à définir des exceptions aux règles habituelles de sélection et de gestion des projets dans l'entreprise matrice. Dès lors, ils vont inévitablement susciter des critiques dans le « mainstream » et il faudra prouver que les ressources ainsi détournées d'un usage « normal » dans l'organisation sont mieux utilisées ainsi que si elles entraient dans ces processus « normaux ». Et ce alors même que les 4 bénéfices des programmes entrepreneuriaux sont souvent diffus et difficiles à mesurer.

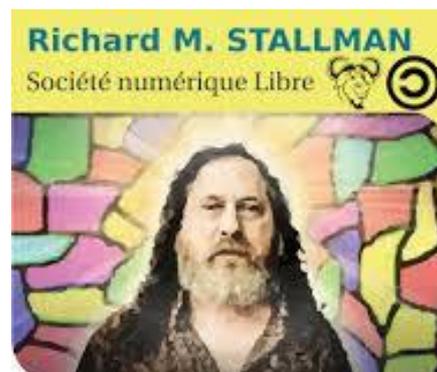
Certains des inconvénients sont visibles (difficultés de certains services quand leurs salariés consacrent une partie puis la totalité de leur temps à ce type de projet, départ de certains « talents » lorsque l'intrapreneuriat débouche sur des spin-off) et les avantages ne sont que rarement spectaculaires. En effet, le chiffre d'affaires réalisé par les activités issues de l'intrapreneuriat sont le plus souvent plutôt modestes au regard de celui de l'entreprise matrice. Comme le notent Bouchard et Fayolle (2018, p.21) : « In companies that already generate massive revenues, it is rarely possible for individuals to identify and develop comparable opportunities: the revenues generated will at best represent a small percentage of the company's total turnover. » Les bénéfices sont beaucoup plus larges, notamment en termes d'apprentissage (Zahra, 2015). Mais l'apprentissage ne se laisse pas facilement mesurer...

Dès lors, ces dispositifs visant à offrir plus de liberté vont souvent eux-mêmes faire l'objet d'un contrôle trop serré ou inadapté, conduisant fréquemment à la fermeture des programmes intrapreneuriaux, lors de changements de dirigeants, notamment. Ces dispositifs amènent certes une certaine liberté, mais une liberté surveillée...



Et cette tension va se retrouver à chaque stade d'évolution d'un projet entrepreneurial. Ainsi, le processus de sélection ne peut être fondé sur les mêmes critères que pour les projets classiques. Si on considère que l'intrapreneuriat est un moyen de laisser émerger des activités d'exploration que les processus classiques de l'entreprise ont tendance à faire passer derrière les processus d'exploitation (March, 1991), il faut que des projets qui n'auraient aucune chance dans le mainstream puissent être sélectionnés dans un programme intrapreneurial. Pour autant, relâcher complètement les contraintes en la matière risque de conduire à soutenir de nombreux projets n'entrant pas dans la ligne stratégique de l'entreprise, et donc sans doute amenés à la quitter. Cela peut alors donner l'impression, au sein de l'entreprise matrice, de consacrer des ressources à des actions amenant surtout au départ de brillants salariés....

De même, le suivi se fera nécessairement sur la base d'étapes successives ouvrant le droit à de nouvelles ressources lorsque des objectifs intermédiaires sont atteints. Un processus qui ramène assez naturellement vers une démarche causale. Le choix des outils de contrôle est alors particulièrement délicat : trop étroits, ils risquent de tuer de nombreux projets intéressants ; trop lâches, ils risquent d'aboutir à une remise en cause de la légitimité du dispositif. Le fait d'évoluer dans un contexte qui n'est pas nécessairement spontanément empathique à l'égard des projets intrapreneuriaux peut d'ailleurs conduire l'intrapreneur à s'épuiser (Basso, 2005).



Le degré de liberté accordé à un projet intrapreneurial rejoint aussi la problématique devenue classique dans la littérature sur les organisations ambidextres de la tension autonomie / synergie inhérente à la gestion des nouvelles activités (voir l'article séminal d'O'Reilly et Tushman, 2004), ainsi que la question toujours délicate du moment et de degré de réintégration de ces dernières, ce choix relevant d'une dynamique complexe (Westerman et al., 2006).

Conclusion

L'intrapreneuriat est parfois présenté quasiment comme un remède miracle contre l'inertie des grandes organisations alors qu'elles font souvent l'objet d'attaques sur leur marché de startups « disruptrices ». Analyser le phénomène sous l'angle du contrôle et de la liberté conduit à voir dans les dispositifs destinés à favoriser l'intrapreneuriat des moyens pour le management de réintégrer des zones de liberté dans des structures mécanistes qui tendent à la limiter. Mais une analyse approfondie des difficultés de déploiement de ces dispositifs montre que 5 l'organisation matrice aura naturellement tendance à vouloir reconquérir les zones de liberté ainsi offertes.



Un fab lab mobile

On peut en tirer deux conclusions principales. Tout d'abord, la réflexion sur les systèmes de contrôle de ces dispositifs doit être très fine. S'il serait simplificateur de simplement opposer contrôle et liberté, le premier, mal utilisé, peut devenir un outil redoutable pour tenter de maîtriser la liberté ainsi laissée un peu contre-nature, détruisant alors l'utilité même de ces dispositifs.

Ensuite, il ne faut pas tout attendre des dispositifs d'intrapreneuriat. Ces derniers sont peut-être plus des symptômes que des remèdes aux difficultés des méthodes de conception qui ont dominé le XXème siècle (Hatchuel et al., 2009). Des petites zones de liberté isolées dans une organisation qui n'en laisserait par ailleurs pas beaucoup auraient peu de chances d'aboutir à des résultats significatifs. Ils ne permettent pas de faire l'économie d'une évolution plus globale des organisations et de leurs systèmes de contrôle. Ne l'oublions pas, en anglais, le terme le plus souvent utilisé pour désigner l'intrapreneuriat : « corporate entrepreneurship » désigne aussi bien des dispositifs comme ceux qui ont servi de fondement à cet article que la capacité plus globale d'une organisation à conserver une optique entrepreneuriale et donc une capacité à se renouveler (Basso, 2004, p.9 ; Bouchard et Fayolle, p.37-41).

Pour autant, il ne faudrait pas croire que ces dispositifs suffisent à induire cette capacité stratégique...

BIBLIOGRAPHIE

Basso, O. (2004), L'Intrapreneuriat, Economica.

Basso, O. (2005), La face obscure de l'intrapreneuriat : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise, *Gestion 2000*, juillet-août, p.169-183.

Bouchard, V. et Fayolle, A. (2011), Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ?, *Gestion*, 36 : 4, p.11-21.

Bouchard, V. et Fayolle, A. (2018), *Corporate Entrepreneurship*, Routledge. Burns, T. et Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Oxford University Press.

Buton, A. et Corbel, P. « Apports potentiels de l'effectuation à l'étude de l'avantage du pionnier : une étude de cas », *Actes de la XXVIème Conférence Internationale de l'AIMS*, Lyon, juin 2017.

Hannan, M.T. et Freeman, J. (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82 : 5, p.929-964.

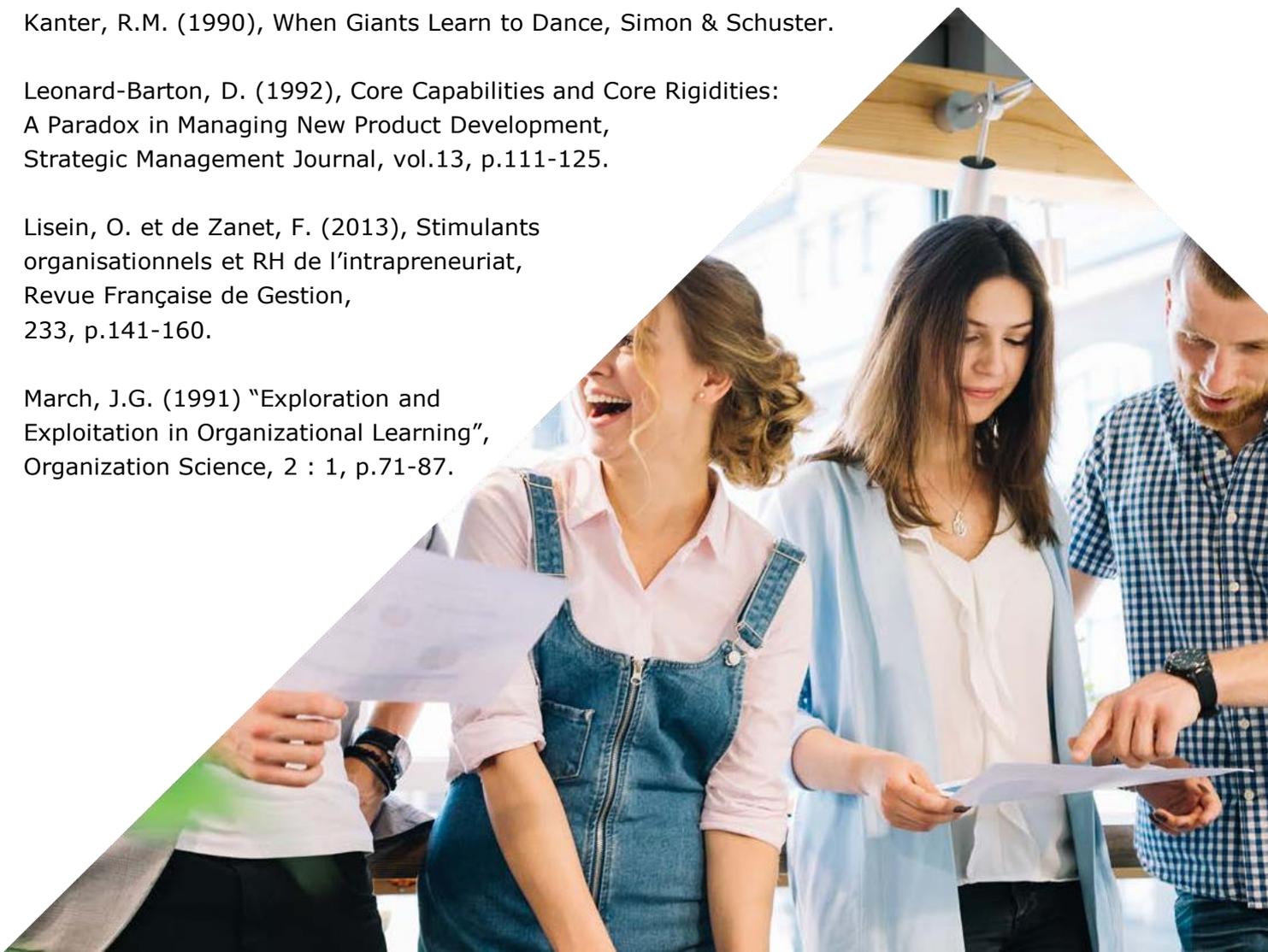
Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P. et Weil, B. (2009), L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme, *Revue Française de Gestion*, 195, p.159-174.

Kanter, R.M. (1990), *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster.

Leonard-Barton, D. (1992), Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, vol.13, p.111-125.

Lisein, O. et de Zanet, F. (2013), Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat, *Revue Française de Gestion*, 233, p.141-160.

March, J.G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2 : 1, p.71-87.



Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997), La connaissance créatrice – La dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck Université.

Reilly, C. A. et M. L. Tushman (2004), The ambidextrous organization, Harvard Business Review, 82 : 4, 74-83.

Ries, E. (2011), The Lean Startup, Crown Business.

Sarasvathy S.D. (2001), Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, Academy of Management Review, 26 : 2, 243-263.

Shane, S. et Venkataraman, S. (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, Academy of Management Review, 25 : 1, p.217-226.

Silberzahn, P. (2014), Effectuation – Les principes de l'entrepreneuriat pour tous, Pearson France.

Weick, K.E. (1995), Sensemaking in Organizations, Sage.

Westerman, G., Mc Farlan, F.W. et Iansiti, M. (2006), Organization Design and Effectiveness over the Innovation Life Cycle, Organization Science, 17 : 2, p.230-238.

Zahra, S.A. (2015), Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs, Small Business Economics, 44, p.727-735.



L'espace de travail, enjeu de contrôle et de liberté, dans un contexte (post ?) Covid.

Elisabeth Pélegrin-Genel



Le rôle de l'espace de travail

L'espace de travail comme espace de contrôle sur les corps

Le contrôle est-il médié par l'espace ? Historiquement les espaces de travail sont bien évidemment un espace de contrôle et cela depuis l'origine : les moines, ont organisé le travail dans un temps contraint et dans un lieu défini, les pools de dactylos sont disposés comme des salles de classe, les cols blancs sont dans des espaces ouverts sous la surveillance d'un chef soumis à des horaires stricts.

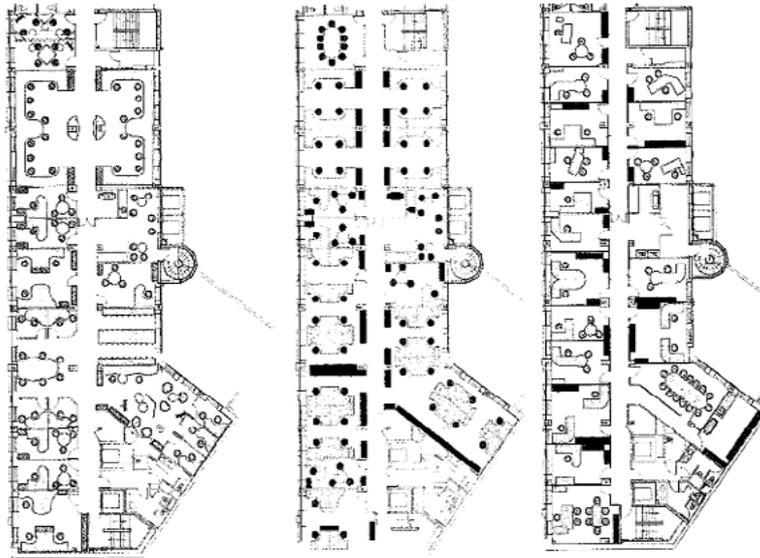
Ils sont aussi un espace de liberté sous un angle plus sociologique : A partir de la fin du XIX siècle, il s'agissait de sortir du village et de la maison, du travail aux champs ou du travail à la pièce à domicile, d'un certain enfermement pour trouver plus de liberté. Se retrouver assis derrière une table, c'était propre et moins fatigant, c'était trouver un collectif et une vie sociale plus anonyme.

En créant des lieux spécifiques au travail on organise la gestion et le contrôle.

Il y a un contrôle d'accès et un contrôle des flux : Contrôle dans le hall contrôle d'étages, système de badges etc. Dans les premières banques, les femmes empruntent des escaliers séparés.

L'autre dispositif est le contrôle visuel. Il s'exerce dans des espaces ouverts. Ces derniers existent depuis longtemps, pour ne pas dire toujours. On peut considérer que le bureau fermé, dans une perspective historique, reste une parenthèse réservée à quelques-uns. Le bureau fermé même s'il ne vous appartient pas vraiment, est un espace intime, puisqu'on a la possibilité de s'isoler en fermant la porte. Il faudrait faire une histoire de la porte qui tend à disparaître. Cette porte qu'on ferme ou qu'on ouvre, c'est une liberté.

Dans le cas des bureaux fermés, dans la culture américaine, depuis des années, il y a une interdiction tacite de fermer sa porte si on reçoit une femme. Dans l'administration notamment, toujours dans le cas des bureaux fermés, on trouvait fréquemment un bureau à l'extrémité du couloir sur une sorte de palier, qui permettait un contrôle des allers et venues.



Pour une même surface
 80pers/48 postes non attribués 46 pers/en bureau ouvert 20 pers/en bureaux cloisonnés
 Source AOS France

Les effets?

Liberté et intimité : L'absence d'intimité caractérise les espaces ouverts, même si heureusement, très rapidement, plus personne ne regarde personne. On retrouve, alors, une sorte d'intimité collective au sens d'immunité collective, un espace relativement neutre, entre membres d'une même équipe.

Liberté et déplacement : (Ce n'est pas liberté de venir ou pas, le télétravail peine à s'installer jusqu'en mars 2020 mais la liberté de bouger sur un plateau). Depuis les années 2000, chacun bénéficie d'une certaine liberté de déplacement avec les outils qui permettent de s'affranchir du fil (téléphone sans fil, smart phone, ordinateur portable et mutualisation des outils comme le copieur). On peut se déplacer sans raison objective, sans prendre un dossier sous le bras, il suffit de prendre son smartphone.

Cette liberté de mouvement est mise en avant dans les discours, pour accompagner la mise en place de nouveaux concepts d'aménagement, open-space puis flex office, dans un souci de rationalisation, de banalisation et d'économie (facilité de maintenance, moindre besoin en surface).

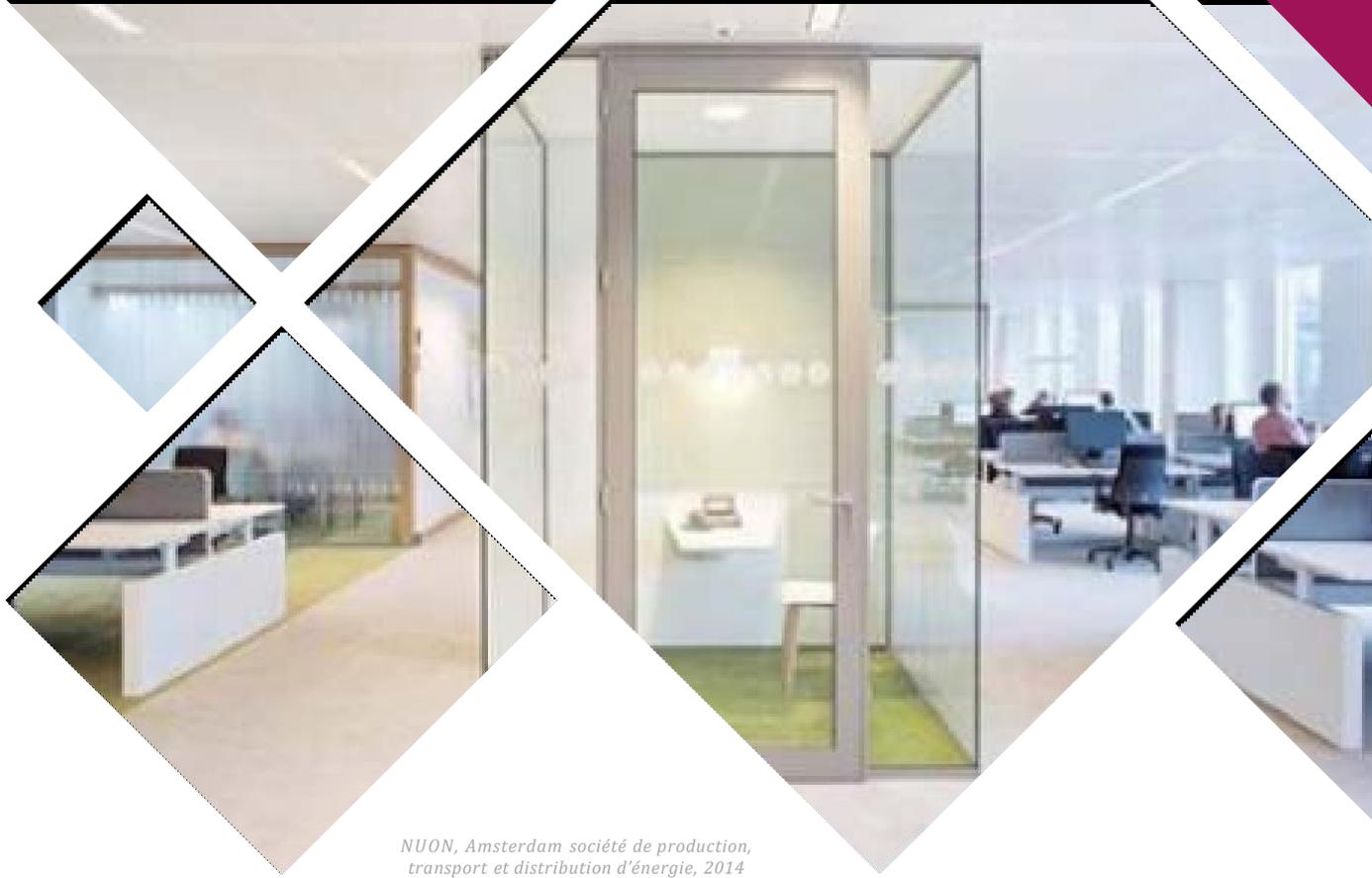
Le déplacement est acté en deux points :

- Il y a moins (ou plus du tout) d'espace personnel mais, en échange, l'entreprise tout entière est à disposition. Par exemple, la machine à café n'est plus au fond du couloir face aux toilettes, mais dispose généralement d'un endroit confortable. Prendre un café n'est plus tabou.

- Ce n'est plus une histoire d'espace mais de comportement. On laisse l'espace tranquille, on ne le reconfigure plus selon les besoins. On invite les personnes à bouger dans l'open-space ou le flex office où il n'y a pas de postes attribués, pour qu'elles évitent de déranger leurs voisins. On observe ainsi une plus grande liberté des corps mais peu d'incidence sur le travail et son contrôle.

L'espace agit-il sur l'activité proprement dite ?

Il y a les lieux et il y a ce qu'on fait dedans. La question est de savoir si les lieux changent ou non les habitudes de travail, si la réponse est oui, il s'agit d'une autre forme discrète de contrôle.



NUON, Amsterdam société de production, transport et distribution d'énergie, 2014

Le contrôle visuel et auditif et l'incitation au silence, pour ne pas déranger les autres invitent à communiquer par mails, textos et autres réseaux écrits, à multiplier les réunions pour se voir et se parler. On perd ainsi la fluidité, la spontanéité dans les échanges.

L'incertitude sur le lieu (en flex office) contribue à augmenter ces messages de la part du manager comme de la part du salarié et de la part des membres de l'équipe. Tu es où, ? tu viens aujourd'hui ? Il n'y a rien dans l'agenda partagé etc.

L'incertitude sur les lieux, le fait de ne pas avoir le même voisin par exemple agit probablement sur la confrontation quotidienne à l'œuvre dans une équipe, sur la cohésion et l'entraide discrète : Comment tu fais avec ce logiciel, tu penses quoi de ce projet, tu penses quoi de ce type etc.

L'agenda partagé est une autre forme de contrôle qui semble bien admise car il est pratique et autorise les transgressions (selon son rang hiérarchique) en inscrivant de fausses réunions pour se ménager du temps.

Je me demande s'il n'y a pas une plus grande maîtrise du temps, le sien et celui des autres quand l'incertitude sur l'espace se généralise.



Les effets?

Liberté et invisibilité : liberté en trompe l'œil puisque les agendas sont contrôlés, mais invisibilité sur le plateau de l'open space, dans le cas du flex office notamment. Un paradoxe après avoir souffert de la trop grande exposition de soi en open space, les personnes souffrent de ne pas être vu.

A cette invisibilité physique peut s'ajouter l'invisibilité du travail.



Un nouveau contexte avec le travail à distance régulier

D'abord, l'influence des gestes barrières au sens large est à prendre en compte. Le contexte sanitaire nous a familiarisés avec le contrôle, un contrôle visible, devenu gage de sécurité.

Un contrôle sur les corps, distanciation physique, masque, lavage des mains, interdiction de s'asseoir ici ou là. Marquage au sol, séparation des flux, impossibilité de se croiser qui changent la physionomie de l'espace public et des espaces de l'entreprise. A cela s'ajoute le contrôle par la technologie des applis, y compris dans la sphère du travail.

Ensuite, l'expérience inédite du travail à distance qu'on a appelé de façon hâtive télétravail.



Une mise en boîte généralisée ?

Des constantes

A distance, on a retrouvé un contrôle comme au bureau, mais sans aucune réciprocité. C'est beaucoup plus difficile de sentir l'ambiance, de capter des micro-informations, d'échanger etc. Par contre, il y a plus de possibilités de transgressions et de ruses (ne pas s'habiller, faire autre chose, contrôler son cadre visible de la visio etc.)

On a retrouvé et largement augmenté l'invisibilité du travail et ses répercussions sur le contrôle.

Difficulté à montrer qu'on travaille donc on sur-joue avec des réunions, des mails, des textos, de preuves d'activités et de présence. Montrer le hors champ en télétravail est impossible, sauf à avoir une caméra braquée sur soi ? (Une nouvelle forme de contrôle possible ?)

Impossible de s'entraider discrètement de se confronter de façon fluide et spontanée. Alors on s'accroche aux preuves visibles (tel rapport tel tableur etc.) et on multiplie les contrôles par des réunions intempestives qu'on ne peut pas refuser de la part de ses supérieurs et une disponibilité qu'on doit montrer de la part de ses équipes, quitte à être dérangé en permanence.

On a constaté l'individualisation de la relation de travail et la difficulté à maintenir du collectif sauf pour les équipes qui fonctionnaient bien avant. Cela pose le problème de la transmission et de l'apprentissage.

L'ergonomie devient le cadet des soucis (quid des progrès justement sur santé, travail ergonomie, TMS, RPS etc.)

Les effets?

Le contrôle par les outils.

Le titre d'un article de libération du 5 janvier 2021 est éloquent : « pour fliquer leurs employés, les entreprises remuent logiciels et terre ». Et tant pis si c'est illégal : suivi de la production à distance, enregistrement, capture d'écran, intervention sur des documents, mouvements de la souris etc... hubstaff, zoom, microsoft, slack. Notons un effet collatéral positif : cela permet aux salariés de montrer qu'ils font des heures supplémentaires.

Le contrôle par la perte de toute intimité.

Beaucoup sont confronté à la perte de toute intimité dans la sphère du logement avec l'intrusion du travail dans la cuisine ou la chambre à coucher.

« Je n'aime pas participer à ces « pots virtuels » obligatoires avec mon équipe, je n'aime pas quand mon patron est dans mon séjour par zoom, je n'aime pas faire des visios à portée d'oreilles de mon conjoint ou de mon ado. »

Revisiter nos représentations

Après en avoir été privé, on porte un nouveau regard sur les espaces de travail, un regard plus bienveillant. Ce n'est plus seulement métrou boulot dodo, on découvre l'esprit d'un lieu. On découvre une fonction, un rôle qu'on sous estimait généralement. Ce lieu plutôt confortable peut être un lieu de liberté dans les rencontres fortuites entre services et entre équipes, dans la possibilité d'espaces de discussion et de confrontation. Enfin, la contrainte du lieu imposé offre une ambiance de travail pas toujours facile à reconstituer à la maison.



Spontanément, chacun pensait que le travail individuel était plutôt pour chez soi et le travail collectif en entreprise. Ce n'est plus aussi vrai, l'effet zoom est à prendre en compte, le collectif marche aussi de la maison. On porte un nouveau regard sur l'open space et le flex, plus propre, moins dense qui permettent un contrôle visuel mais aussi une certaine maîtrise de sa sphère propre.

On est (maladivement) attentif aux distances, à la densité et à la proximité. Elles sont désormais actées et c'est très nouveau et plein de dispositifs bizarres sont devenus très vite quasi naturel. Désormais on a « droit » à une certaine surface personnelle.

Conclusion: entre travail collectif et collectif de travail

Le discours des entreprises, depuis des dizaines d'années, visait à convaincre qu'elles étaient, non seulement un lieu de travail, mais aussi un lieu de vie et d'échanges formels et informels. Les aménagements en témoignaient, au fil des années, avec des inspirations plus cosy et une offre conséquente d'aménités diverses, en échange de moins d'espace personnel mais où chacun avait gagné une plus grande liberté de mouvement et parfois, mais pas toujours, plus d'autonomie.

Le télétravail et donc la présence intermittente sur site a toute chance de devenir banal. Pour des raisons purement économiques, il s'accompagne généralement de flex office. Comment dès lors faire vivre un collectif de travail dans un lieu avec des effectifs fluctuants et à distance ? Comment animer un lieu à moitié vide ?

Cela pose la question de la visibilité du travail à distance, du risque d'invisibilité sur site et des contrôles technologiques, au sens très large, qui prennent de plus en plus d'importance. Et cela pose la question de la confiance.

Si le contexte sanitaire dure, quelles protections, et donc quels contrôles, seront mises en place ? Longtemps, il y a eu la volonté de mettre tout le monde ensemble pour faciliter le contrôle, la maintenance et les usages, tout en minimisant les nuisances : les aménagements étaient destinés à se protéger (individuellement) des autres, à grands renfort de boîtes pour s'isoler ou se réunir à deux ou trois.

Aujourd'hui, la protection individuelle reste un enjeu majeur ; l'autre n'est plus seulement potentiellement « nuisant » mais il est aussi potentiellement « dangereux ». A tel degré qu'il faut envisager la protection collectivement : travail sur les circulations, pour ne pas se croiser, distanciation indispensable, obligation de nettoyer après son passage, ne pas laisser d'empreinte personnelle etc.

Disons que la protection individuelle est devenue une affaire collective et non une réponse ciblée à tel ou tel besoin ou usage de l'un ou de l'autre.

Entre la nécessité de retrouver un collectif fluide et spontané et les contraintes sanitaires, l'enjeu, me semble-t-il est de ne perdre une certaine familiarité avec les autres, de retrouver des confrontations « en vrai » non médiées par les écrans et la technologie.



BIBLIOGRAPHIE à butiner...

Hall E.T, La dimension cachée, le Seuil, réédition 2014

Dibie P., Ethnologie du bureau, Métailié, 2020

Pélegrin-Genel E., Comment (se) sauver (de) l'open space? éditions Parenthèses, 2016

Pélegrin-Genel E., Des souris dans un labyrinthe, décrypter les ruses et manipulations de nos espaces quotidiens, Réédition en poche à la Découverte 2012

Pérec G., Espèces d'espaces, Galilée, 1974

Prunier-Poulmaire Sophie, Le bonheur au travail ? Regards croisés de dessinateurs de presse et d'experts du travail, éditions du cherche-midi, 2013

Tanizaki J., Eloge de l'ombre, Publications orientalistes de France, 1977





Discussion

Un répondant

Que pensez-vous des espaces de co-working ? Est-ce qu'ils intériorisent les normes, est-ce une alternative ?

Elisabeth Pelegrin-Genel

Pour moi, c'est une vraie piste de réflexion, des espaces dans lesquels on soigne la déco, sans moyens type Google, cela fait rupture en ouvrant d'autres styles. Au début, ces formes d'espace étaient réservées aux indépendants précaires; maintenant, cela concernerait 30 à 40% des salariés. Ca me paraît intéressant, car on trouve partout, notamment chez les RH, la volonté de favoriser l'esprit d'équipe, et ici, par l'espace, le concept d'équipe est renouvelé, ce n'est pas une équipe avec des liens hiérarchiques, on est bien dans les réseaux, dans les tribus... Mais aussi dans de nouveaux entre-soi, car il y a bien des strates, des types d'espaces de co-working...

Et on invente là réellement des choses sur le « qui fait quoi »...Ca permet d'être très novateur, cela met à mal toute résistance touchant à la confidentialité. C'est un vrai sujet Orange, avec Villa Bonne Nouvelle, qui fait du co-working interne. Les gens viennent en résidence à Bonne Nouvelle, en se mélangeant, des Orange et des startupeurs, avec l'idée d'open source, de transparence des échanges.

Quand ça marche, c'est souvent parce qu'il y a une animatrice (souvent une femme) qui fait un peu tout, des tâches

techniques mais aussi du « super maman punchy », qui est sympathique, qui fait du lien, qui fait des présentations, qui fait des mélanges...

Un répondant

Mais qu'est-ce qu'on attend du manager, du coup, dans ce contexte ? Est-ce un super animateur d'espace ? Efficace sans doute, mais quel serait le sens de cette évolution ? On va vers l'Infantilisation, qu'on retrouve bien dans les GAFAs...

Un répondant

Vous n'avez plus de missions portant sur les bureaux individuels. Est-ce que ça peut revenir ? Est-ce qu'on pourrait avoir par exemple des réflexions d'architecte/psychologue du travail sur le bureau individuel chez soi ?

Elisabeth Pelegrin-Genel

Tous les lieux s'organisent, maintenant, même les jardins publics, des lieux gratuits ou payants, avec les connexions qu'il faut, mais cela reste dans les interstices du travail...On n'en est pas à la ville considérée comme un vaste bureau paysagé. Le bureau chez soi, ça n'est pas toujours facile, donc je vois plutôt un bel avenir au co-working. Les entreprises commencent à apprécier ces formes d'espace. On voit d'ailleurs (est-ce un danger ?) de très grands espaces de co-working se mettre en place, qui seront investis massivement par les entreprises...C'est une tendance à suivre.

Ce que nous dit l'anthropologie organisationnelle du contrôle et de la liberté aujourd'hui .

Jean-François Chanlat



Introduction

Le séminaire de Rist consacré au contrôle et à la liberté aborde une question centrale qui touche toute activité sociale. Or, l'intérêt par rapport à cette question et le regard qu'on va lui porter, est lié étroitement au contexte sociohistorique. En effet, l'humanité depuis qu'elle existe a connu trois types de société: les sociétés de cueilleurs-chasseurs, les sociétés agricoles et les sociétés capitalistes. La dernière dans laquelle nous vivons, est arrivée très tard et concerne un temps très réduit de l'histoire humaine. Il faut donc rappeler que notre questionnement à propos du contrôle et de la liberté s'inscrit dans un espace-temps bien limité, le nôtre. En effet, nous ne savons pas ce que pensaient les cueilleurs-chasseurs (95% de l'expérience humaine), même si Pierre Clastres a proposé une réflexion stimulante au siècle dernier au sujet de certaines de ces sociétés, en défendant l'idée qu'elles refusaient l'Etat (1974), ou encore Jean-Paul Desmoule qui nous informait tout récemment que certaines semblaient avoir refusé la révolution agricole (2017).

Nous savons toutefois que ces sociétés de cueilleurs-chasseurs n'avaient rien à voir avec les nôtres et que nombreux mots qui nous sont familiers, leur étaient inconnus: travail, productivité, performance, croissance... (Sahlins, 1976).

Ce questionnement autour du contrôle et de la liberté émerge donc à un moment où, au sein de sociétés agricoles, des individus, réfléchissent sur l'action, et notamment sur l'action collective. Dans notre tradition occidentale, on la fait remonter à l'Antiquité et à la pensée grecque. Depuis, nos sociétés...

Lire la suite dans la revue du meta-rist lab (e-Journal de recherches interdisciplinaires sur l'innovation, la science et la technologie) accessible sur le site de RIST gratuitement.

La suite c'est [ici](#)...

Effets des cultures

Contrôle et liberté dans les établissements de santé québécois en contexte de crise. Que peut-on conclure ?

(Denis Chênevert et Ariane-Hélène Fortin)

Contrôle et liberté au Vietnam.

(Jean-Pierre Ségal)

Contrôle et liberté dans les établissements de santé québécois en contexte de crise. Que peut-on conclure ?

Denis Chenevert et Ariane-Hélène Fortin



Introduction

Le débat entre contrôle et liberté dans les organisations de santé a été fortement intensifié lors de la présente pandémie de Covid-19. Comment, en contexte de crise, peut-on optimiser la prise de décision lorsque le temps n'est plus une ressource disponible et que les structures sont fortement centralisées ? Ce dilemme s'inscrit dans un débat historique entre les besoins de différenciation propre aux opérations (liberté) et les besoins d'intégration propres aux processus (contrôle) (Lawrence et Lorsch, 1961). En contexte de crise, le besoin de différenciation est exacerbé par l'urgence des décisions devant être prises sur le terrain par les acteurs opérationnels (personnel soignant), alors que les acteurs administratifs fonctionnent dans une logique d'intégration basée sur la gestion des processus. Ces deux logiques doivent fonctionner dans un certain équilibre permettant à la fois l'apprentissage du système et son développement, tout en maintenant l'agilité décisionnelle, d'où l'existence d'une tension récurrente entre ces deux logiques de fonctionnement.

La pandémie a mis en lumière les besoins profonds de transformations pour répondre à la lourdeur de la structure bureaucratique actuellement en place et fortement orienté sur le contrôle. Les quarante chefs médicaux sondés dans un post-mortem de la première vague Covid-19 réalisé au Québec ont souligné les écueils d'une centralisation à outrance et d'un contrôle absolu de la prise de décision, accentuant ainsi le temps de réaction et les délais dans les opérations, laissant au passage l'impression que les décisions sont prises sans une compréhension suffisante des réalités cliniques concernées et impactées. La complexité des structures de contrôle est telle que les médecins ne savent plus à qui s'adresser pour obtenir les autorisations nécessaires pour organiser les soins de façon adéquate en contexte de crise sanitaire. Face à cette situation, l'équipe médicale a décidé de façon autonome de créer sa propre cellule de crise indépendante des structures actuelles de gouvernance. La création de cette cellule de crise médicale était une façon pour les médecins de gagner en autonomie et d'avoir l'opportunité de prendre les bonnes décisions au bon moment.

Cette réflexion s'inspire de trois rapports produits par le Pôle santé HEC Montréal, sous la direction de Denis Chênevert, Réal Jacob et Alain Rondeau

Cette initiative a trouvé un terreau fertile dans la faible confiance du corps médical envers la gestion de l'établissement et du système de santé de manière générale (appelant « l'Administration » tout ce qui sors du périmètre des soignants). Cette cellule de crise autonome, parallèle à la structure officielle de gestion de crise et perméable aux gestionnaires administratifs, n'a d'ailleurs pas semblée être vue d'un bon œil : elle restait hors du contrôle des mécanismes de gouvernance en place.

La gouvernance administrative de gestion de crise intra et extrahospitalière, dont l'efficacité était remise en question, a généré une fréquence élevée de communications aux contenus non coordonnées et souvent contradictoire, contribuant au manque d'organisation des opérations et à certaine confusion des équipes terrain lors de la première vague de la Covid-19. Il s'agit là d'une des principales insatisfactions rapportées en lien avec la gestion de la pandémie. Les directives ministérielles et celles en provenance de la santé publique changeaient constamment et n'étaient pas adaptées aux réalités du terrain, ce qui a généré beaucoup de stress et d'angoisse chez le personnel soignant. Devant l'inadéquation perçue des consignes officielles, chacun décidait d'établir ses propres consignes, générant ainsi différentes façons de faire entre les sites d'un même établissement et entraînant des vices de procédures pouvant mettre à risque la santé des patients et du personnel. En fait, les médecins avaient la nette impression que les informations en provenance des différentes instances décisionnelles étaient significativement en retard sur la réalité terrain.



Qu'est-ce que cette étude de cas nous enseigne sur les concepts de contrôle et de liberté?

Elle nous enseigne que la liberté et le contrôle ne sont pas des antagonismes, mais des finalités devant cohabiter pour le bien commun au sein d'un même mode d'organisation du travail. Par conséquent, il faut adopter des stratégies de gestion fournissant un cadre de travail clair, tout en privilégiant l'interaction directe entre les équipes de travail et l'écosystème des partenaires et des clients. C'est dans cette perspective que l'évolution des structures organisationnelles, vers davantage d'agilité, cherche non seulement à contrer l'asymétrie d'information dans les organisations, mais également à minimiser les problèmes posés par la rationalité limitée des acteurs (Greenan et Walkowiak, 2010).

Ainsi, être une organisation agile signifie inévitablement une rupture avec la spécialisation dans les entreprises, soit en développant des postes de travail avec une étendue de contrôle élargie, soit en favorisant plus de communication horizontale et plus d'autonomie (liberté), tout en assurant la coordination des actions de tout un chacun (contrôle).

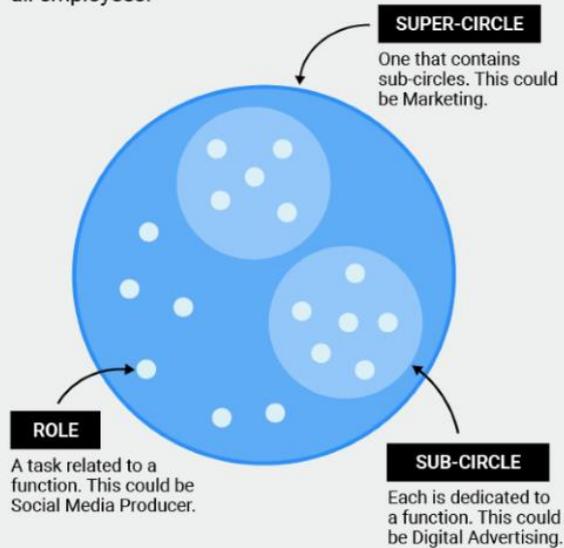
C'est dans ce contexte que les organisations agiles et organiques se distinguent des organisations traditionnelles et bureaucratiques. Elles sont centrées sur les buts et non sur les profits, sur les clients et non sur l'interne. Elles adoptent un réseau d'équipes flexibles et non la hiérarchie, une organisation du travail agile et responsabilisante et non des procédures bureaucratiques et une structure découpée en silo. Elles misent sur la gestion des talents individualisée et non sur une approche universelle (promotion de l'ancienneté). Les changements y sont continus et sont vus comme opportunités et des processus d'apprentissage plutôt que des menaces menant à la résistance au changement qui est associé à l'approche traditionnelle de transformation des organisations (Deloitte Development LLC, 2019).

Cette agilité, prémisses d'une certaine liberté, atteint son apogée dans les formes d'organisations dites « Holocratiques » (Robertson, 2015). Cette approche propose une structure de gouvernance inspirée des systèmes vivants reposant sur des principes d'autogestion. Dérivée du concept « holon » emprunté de la philosophie, l'holocratie désigne une entité qui est à la fois un tout et une partie d'un tout plus grand. Comme l'illustre la figure 1, cette analogie exprime parfaitement la structure d'une organisation « holocratique », soit des cercles dédiés à des zones de responsabilités à réaliser composées de personnes pouvant jouer de multiples rôles (concept de liberté), ces cercles constituant un plus grand cercle fonctionnel (concept de contrôle).

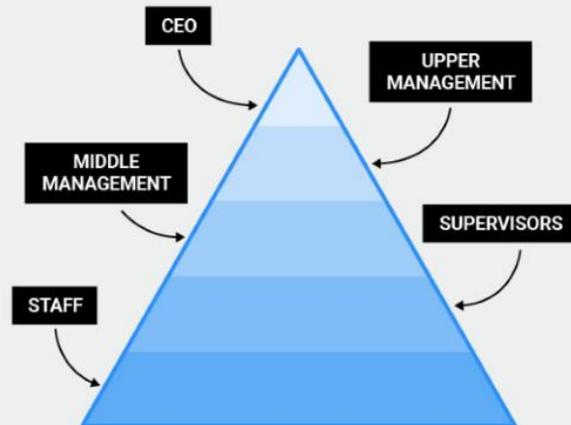


HOLACRACY VS. HIERARCHY

Holacracy takes powers traditionally reserved for executives and managers and spreads them across all employees.



In a **traditional hierarchy**, layers of management establish how products are approved and monitored.



L'holocratie : une structure cellulaire
Source : <https://medium.com/social-evolution/what-should-replace-democracy-aa7f4735d835>

Les membres d'une organisation de type « holocratique » partagent la responsabilité du travail, l'autorité sur la façon dont les objectifs sont atteints, la discrétion sur l'utilisation des ressources et la propriété des informations et des connaissances liées au travail. Les employés et équipes sont autonomes et autogérés et l'organisation offre un environnement dans lequel les gens peuvent être intègres et se sentir libres de s'exprimer et de contribuer au mieux de leur capacité (Lee et Edmondson, 2017). Il faut bien comprendre que le but premier est de laisser les équipes responsabilisées organiser leur travail autour d'une logique de rôles partagés et non de postes prescrivant des tâches, à l'image du courant des « self-managed teams ».

Trois principes guident ce mode d'organisation :

1. La conception des rôles et des responsabilités correspond aux capacités individuelles à travers l'organisation;
2. La prise de décisions se rapproche des opérations et des nouveaux besoins du marché;
3. Les membres partagent la responsabilité du travail et l'autorité.

Malgré l'idée maîtresse de cette approche basée sur le postulat que les personnes et les équipes se forment et se gouvernent elles-mêmes, il est impératif qu'elles soient imbriquées dans une structure plus large, qu'elles aient, néanmoins, la latitude de façonner ou d'affiner. Il ne faut surtout pas croire que cette approche constitue une panacée en soi. Malgré les promesses véhiculées par cette approche, plusieurs limites sont également soulevées (Bernstein et al., 2016). De plus, les organisations holocratiques se voient obligées de ratifier une constitution, un document vivant décrivant les règles selon lesquelles les cercles sont créés, modifiés et supprimés. Les équipes (ou cercles) doivent donc opérer dans le cadre d'un ensemble de directives formelles qu'elles contribuent cependant à concevoir (Kamensky, 2016).

Comment ces principes de l'organisation agile peuvent-ils s'opérationnaliser dans des mégastructures centralisées que sont les établissements de santé ?

La littérature est explicite sur le sujet, les médecins et les gestionnaires fonctionnent selon deux logiques dont la conciliation comporte d'immenses défis, soit les logiques professionnelle (liberté médicale) et managériale (contrôle administratif). Les gestionnaires assurent les processus administratifs dans le respect des normes et des contraintes, les médecins sont dans les opérations et fonctionnent selon des cycles rapides de résolution de problème pour les patients qu'ils soignent. C'est dans cet esprit que le concept de gouvernance clinique et de cogestion prend tout son sens afin de concilier liberté et contrôle. La gouvernance clinique est l'espace situé entre le système de gestion et le système clinique. Ce nouvel espace de mobilisation des savoirs et des relations inclut et laisse place à l'émergence d'initiatives managériales et cliniques favorisant la qualité des soins et services, l'excellence clinique et la performance du système (Brault, Roy et Denis, 2008).

Elle vise à rapprocher le système clinique (liberté médicale) et le système de gestion (contrôle administratif) vers l'atteinte de l'excellence et à impliquer les acteurs concernés dans l'implantation d'initiatives de qualité en leur conférant une imputabilité et une responsabilité face aux initiatives mises en œuvre. Cette cogestion signifie, dans sa plus simple expression, une gestion commune (Rondeau et al., 2019). Elle sous-entend une complémentarité des expertises dont on ne pourrait se passer. Elle n'est pas le propre de la santé; outre ce domaine, elle est aussi répandue dans les milieux où on retrouve une composante professionnelle forte du cœur de métier, comme la mode, les arts, et la gestion des ressources naturelles.





La cogestion est une dyade formée d'un professionnel clinique (souvent, mais non exclusivement issu de la profession médicale) et d'un professionnel occupant des fonctions managériales (gestionnaire, cadre), conjointement responsable de la réalisation d'un mandat commun et/ou de l'atteinte d'objectifs. Ils tirent généralement parti de l'expertise et de l'influence de l'un et de l'autre dans leurs domaines respectifs (Fortin, 2020).

Par la nature du problème et son urgence, la pandémie est venue changer la donne et a agi comme catalyseur dans le développement des relations entre les gestionnaires et les médecins. Elle a mis en évidence la nécessité pour les cliniciens et les gestionnaires d'unir toutes leurs forces dans un seul objectif commun, et leur interdépendance mutuelle dans la gestion de cette crise. Le nombre de comités de travail, la fréquence et le taux de participation ont bondi en temps de pandémie. Le travail en cogestion s'est aussi intensifié. Et cette collaboration entre les médecins et les gestionnaires s'est posée comme la norme, voire l'unique solution pour mener le bateau à bon port.

De façon générale, les barrières de la liberté et du contrôle se sont peu à peu estompées. C'est par ailleurs vers cette plus grande collaboration qu'a évoluée la situation décrite d'entrée de jeu : les comités de gestion de crise officiels ont dû faire place à plus de médecins et les cliniciens du terrain ont cherché une voie de passage pour faire entendre leurs préoccupations, installant un meilleur équilibre entre le contrôle administratif de la situation et l'autonomie des professionnels.

La mise en œuvre de la gouvernance clinique amène toutefois son lot de questions.

Jusqu'à quel point peut-on décentraliser totalement la décision et l'autorité lorsqu'il y a beaucoup d'interdépendance entre les responsabilités et les tâches que le personnel soignant doit accomplir ?

Comment gérer les conflits et les tensions entre les personnes dans un contexte d'équipe de cogestionnaires ? Comment fait-on les arbitrages ?

Comment gérer le contrôle par les pairs et les normes informelles de groupe auprès des personnes moins aptes à s'insérer dans le binôme de cogestion ?

Ces exemples de questions nous indiquent que, dans les organisations complexes, le passage vers des modes de structuration et d'organisation plus décentralisées et autonomes renvoie à des enjeux majeurs de transformation à la fois systémique, humain, culturel et politique (Jacob, 2017). Peut-on penser un jour que les organisations publiques telles que les établissements de santé pourront migrer vers des structures de gouvernance innovantes à l'image de l'holocratie ? Pour répondre à cette question, il ne faut jamais perdre de vue les sages paroles de John Stuart Mill :

« La liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres ».

BIBLIOGRAPHIE

Bernstein, E., Bunch J., Canner, N. and Lee, M. (2016), "Beyond the Holacracy : - HYPE - The overwrought claims and actual promise of the next generation of self-managed teams", Harvard Business Review, July-August, 38-49.

Brault, I., Roy, D.A., Denis, J.-L. (2008). « Introduction à la gouvernance clinique : historique, composantes et conceptualisation renouvelée pour l'amélioration de la qualité et de la performance des organisations de santé » Pratiques et Organisation des Soins, 39(3), 167-173.

Deloitte Development LLC (2019). Spans and Layers for the Modern Organization. 4 p.

Fortin, A.-H. (2020) La cogestion médico-administrative au Québec : définitions et enjeux de mise en œuvre. Pôle santé HEC Montréal, 35p.

Greenan, N., Walkowiak, E. (2010). Les structures organisationnelles bousculées par les nouvelles pratiques de management ? Réseaux, 162 (4), p. 73-100.

Jacob, R. (2017). Gestion de projets de transformation organisationnelle en contexte public. In B. Mazouz (sous la direction). Gestion de projets en contexte public (p. 280-303). Presses de l'Université du Québec.

Kamensky, J. (2016). Can Self-Managed Teams Work in Government? Government Executive, 8, 2 p.

Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967), Source: Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 1 (June), pp. 1-4.

Lee, M.Y., Edmondson, A. (2017). Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing. Research in Organizational Behavior, 35, p. 35-58.

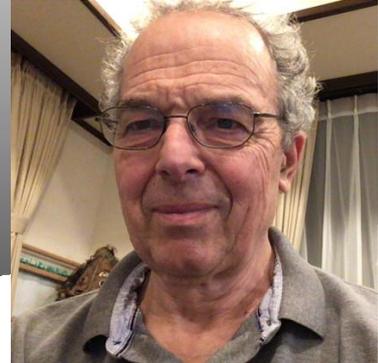
Robertson BJ (2015) Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. Holt & Company, New York.

Rondeau, A., Brunet, M. et Kostiuk, É. (2019), « Adopter la gouvernance clinique : un mécanisme d'organisation et de fonctionnement des équipes de soins », Gestion, Vol. 44, No. 4., Hiver. 68-71.



Contrôle et liberté au Vietnam.

Jean-Pierre Ségal



Introduction

Ce texte s'appuie sur plusieurs enquêtes de terrain menées au Vietnam autour des années 2010. Il se propose de montrer la profondeur de ce qui sépare des entendements occidentaux les compréhensions vietnamiennes des notions de contrôle et d'autonomie professionnelle (il est difficile de parler de liberté au Vietnam qui reste un pays totalitaire) et donc de leurs articulations. Il est présenté ici dans une version très provisoire.

J'utilise principalement trois sources dans ce texte. Mes propres enquêtes au sein de 4 entreprises internationales implantées au Vietnam (Segal, 2011), le travail réalisé par ma collègue Sylvie Chevrier au sein d'une association humanitaire (Chevrier, 2015) et la thèse de Nguyen Viet Long (Nguyen, 2015) que j'ai dirigée au sein de l'Université Paris Dauphine.

L'association occidentale du contrôle et de l'autonomie

Les Occidentaux ont en commun de croire fondamentalement en les vertus de l'autonomie, de l'indépendance, autrement dit de la liberté comme source d'initiatives et de créativité. Sous-jacente à cette philosophie encourageant l'initiative et la responsabilité se trouve une lecture « moderne » de la relation de travail. Celle-ci est analysée comme un rapport social très particulier et à bien des égards problématique au sein d'une société de citoyens présumés libres et égaux dans la mesure où elle instaure un déséquilibre entre le donneur d'ordre et l'exécutant, entre le supérieur et le subordonné, le manager et l'employé. Dans la perspective d'une relation durable, pour éloigner le spectre d'une forme assimilable à de l'esclavage et rendre acceptable ce rapport social déséquilibré, il y a nécessité sociale de trouver des modes de rééquilibrage à la fois réel et symbolique. Il en existe plusieurs qui tous font intervenir une combinaison de contrôle et de confiance.



Tourlane, au Vietnam

Les Américains (Segal, 2019) s'en remettent à une formalisation des attentes du supérieur et à des indicateurs de mesure objective de la performance attendue laissant au subordonné qui accepte ces termes du contrat liberté et autonomie pour remplir les objectifs fixés. Le contrôle a posteriori offre aux deux acteurs des garanties. L'acceptabilité sociale de ce contrat repose sur le caractère honnête du contrat passé, n'abusant pas d'une possible position dominante faussant l'égalité politique entre les acteurs, chacun restant maître des choix engageant sa destinée.

Les Français ont hérité de ce modèle mais l'ont sérieusement amendé pour le rendre socialement plus acceptable. Le déroulement de la procédure annuelle d'évaluation s'entoure d'une certaine souplesse diplomatique en sorte de ne pas trop encourager une lecture en terme de soumission servile mais aussi pour respecter le professionnalisme des subordonnées et faire confiance à leur capacité à « faire leur travail » dans le respect des exigences de leur métier. Plus grande aura été construite la confiance, à travers l'ancienneté de la relation, les diplômes et les concours, la reconnaissance des pairs, plus le contrôle pourra être jugé superfétatoire et surtout déplaisant, plus grande sera la confiance faite et la liberté accordée de gérer « au mieux » la situation.

Dans un cas comme dans l'autre, la nécessité d'un contrôle, a priori ou a posteriori, est reconnue comme une encadrement complémentaire et indispensable de l'autonomie revendiquée et accordée aux acteurs. Le contrôle permet de fournir une mesure objective de l'effectivité des initiatives et des décisions prises par des acteurs responsabilisés. Il permet ainsi de corriger les erreurs et encadrer cette autonomie. Naturellement les formes prises dans la réalité du monde du travail répondent très inégalement à ce cahier des charges...

La situation vietnamienne est doublement différente

La situation vietnamienne est doublement différente : d'un côté, dans la façon d'envisager l'autonomie, la liberté d'agir et, de l'autre, dans la façon de concevoir un contrôle acceptable, légitime, bienvenu. Sous-jacents à ces différences se trouvent des lectures différentes de la relation de travail, du rapport entre supérieur et subordonné et des bonnes manières de rendre cette relation à la fois économiquement efficace et culturellement légitime et socialement acceptable.

Pour rendre compte de cette singularité vietnamienne, il importe donc de commencer par présenter les lectures vietnamiennes de la relation de travail et du lien hiérarchique entre donneur d'ordre et exécutants. On examinera ensuite successivement les implications qui en découlent sur les craintes et les attentes vietnamiennes à l'égard du contrôle et sur la place réduite accordée, contrairement aux Occidentaux, à l'autonomie et à la responsabilisation individuelle des acteurs dans l'obtention d'une bonne efficacité collective. Nous concluons ce papier en évoquant les malentendus les plus marqués qui s'observent au Vietnam au sein des filiales locales des entreprises internationales occidentales, à partir des observations faites au sein d'un panel de ce type.

La lecture vietnamienne de la relation de travail

La relation de travail, partout dans le monde, est une relation économique (on travaille pour gagner sa vie, on est employé pour fournir une contribution) encadrée par un rapport social organisant les prérogatives, les attentes et les obligations réciproques du supérieur et du subordonné.

En contexte vietnamien, le déséquilibre social issu du rapport économique déséquilibré entre les niveaux hiérarchiques ne fait pas problème pour autant qu'il puisse être réinterprété dans les catégories traditionnelles du roi et des sujets, du père et du fils, du maître et du disciple. L'inégalité des positions, si facilement mises en question dans un contexte occidental moderne, s'inscrit dans une représentation générale hiérarchisée du corps social.

« Tout peut être très facile ou au contraire très difficile. Cela dépend de la relation que l'on a avec la personne : si [elle] est mauvaise, non seulement la personne ne fera pas d'effort pour résoudre les problèmes, mais elle peut tout bloquer par derrière. Au contraire, si la relation est bonne, elle saura trouver elle-même la manière de présenter les solutions. »(manager vietnamien)

Ce qui vaut dans le cercle familial ou à l'école fonctionne aussi bien dans l'entreprise sous réserve que le supérieur endosse les responsabilités attenantes à la position qui lui est reconnue. Si tel est le cas, l'autorité est reconnue au supérieur qui devient objet de respect et d'attachement quasi sentimental. Le supérieur n'est pas qu'un chef à qui on doit obéissance, c'est un guide, c'est un soutien et c'est aussi celui sur qui le subordonné compte pour développer son futur, élargir son réseau social, augmenter ses chances de réussite dans la vie. La relation interpersonnelle entre dirigeants et dirigés peut alors prendre le dessus sur le rapport économique. Il n'est pas rare que le départ d'un manager entraîne celui d'un grand nombre de ses équipiers prêts à le suivre dans une affectation à l'extérieur de l'entreprise. A l'inverse, certains cadres de haut niveau, qui pourraient facilement trouver des opportunités ailleurs, affichent une fidélité personnelle au dirigeant sur lequel ils ont misé pour leur futur

"If the CEO today is not Mr V, in other words, if the CEO is another person that I don't know, I will pose the question: why must I stay here? I will find somewhere else in the future. Hence I want to emphasize the importance of my relationship with the CEO Mr V and I believe that it is also the case of the majority of staff". (cadre vietnamien d'une grande banque)

Il n'en va évidemment pas de même quand ce lien social particulier n'est pas tissé. Dans ce cas de figure, le subordonné ne se sentant pas lié au supérieur se sent autorisé à agir au mieux de son intérêt personnel sans rien attendre d'une autorité supérieure qu'il craint plutôt qu'il la respecte.



Cette façon de concevoir la relation hiérarchique dans la société structure la vision du rapport hiérarchique dans l'entreprise et conduit à développer un ensemble d'attentes et de craintes toutes liées aux impacts attendus de l'attitude et des comportements des deux protagonistes sur la solidité de leur relation. C'est au travers de ce prisme que peuvent être analysées les spécificités des lectures vietnamiennes à la fois de la revendication d'autonomie, qu'on peut regarder comme formes de liberté revendiquée dans la sphère du travail, et du contrôle exercé par le supérieur sur le travail du subordonné.

Les ressorts idéaux de l'efficacité collective

La verticalité de la conception vietnamienne de la hiérarchie confère au chef des responsabilités éminentes dans l'organisation de l'action collective. C'est bien à lui qu'incombe le rôle de stratège garant du succès de l'ensemble de la collectivité qu'il dirige. A lui plus particulièrement d'adopter un plan de bataille adapté à la situation de l'entreprise dans son environnement, plan qu'il lui appartiendra de modifier à tout moment puisque l'environnement est saisi comme profondément mouvant. A lui aussi de guider les efforts de ses équipes en leur proposant un bon système et une bonne méthode de travail.

« Si vous voyez [mon CEO] une fois, dit un jeune cadre de banque, vous voyez qu'il est... comment dire... très fort, qu'il décide très vite. En fait c'est une personne qui est très mûre. [...] Je comprends qu'il réfléchit beaucoup avant de donner une décision. Je pense que si les personnels pensent encore qu'on va trop vite ou qu'on prend trop de risques, c'est parce qu'ils ne connaissent pas assez bien la vision et le secret du CEO. »

Aux hiérarchies intermédiaires qui tiennent leur légitimité de leur proximité politique au grand dirigeant le rôle de transformer ses orientations en consignes claires et facilement acceptables tout en veillant au respect d'une certaine discipline garante de l'unité d'action des différentes branches de l'entreprise.

« Etre chef, il ne faut pas une personne qui est très forte, qui connaît tout, qui a un haut niveau d'étude. C'est bien mais pas forcément. L'important, c'est qu'il respecte les gens et qu'il ait un point de vue et qu'il sait défendre ce point de vue du projet ou de l'organisation. Il sait expliquer exactement ce qu'il veut. Il sait bien analyser, trouver les mots pour convaincre son employé que s'il fait comme ça, ça marche. » (un employé vietnamien)

« Chaque département devrait se suivre les mêmes voies, les mêmes valeurs, les mêmes règlements, affirme avec conviction l'assistante du patron d'une entreprise informatique. Aujourd'hui les 5 Business Units fonctionnent différemment C'est chaque BU dans son coin. Il n'y a pas de bonnes relations entre eux car ils n'ont pas la même vision. Des fois, je suis déçue que ce ne soit pas comme ça. Dans la guerre, si vous n'avez pas d'équipes comme ça, vous ne pouvez pas gagner ! ».

Aux collectifs de subordonnés la mission d'appliquer avec cœur les directives reçues sachant que chaque membre du collectif peut compter sur l'assistance de ses pairs mais surtout de son supérieur dont il peut solliciter l'aide et l'appui.

« C'est l'esprit collectif qui nous rend efficace, affirme un contremaître. Je pense que ça s'est créé naturellement. Personne ne crée cet esprit collectif. Mais le principal est grâce à la direction, il faut que ça vienne d'en haut pour maintenir cet esprit collectif qui est construit au fur et à mesure après des sorties ensemble, après les formations, après le travail en équipe, c'est tout ça qui forme cet esprit collectif ».

Ici encore, une distance plus ou moins importante peut exister entre la réalité concrète de l'entreprise, marquée souvent par une rotation si rapide du personnel que l'encadrement intermédiaire, devenu donnée rare, manque souvent d'expérience à l'image des jeunes agents d'exécution particulièrement demandeur d'appui et de conseil.

Un contrôle au service de l'entretien de la relation

Le contrôle à l'occidentale est inséparable de l'idée de délégation, d'autonomie et de responsabilités individuelles. Appliqué à des agents privés de cette faculté, il s'apparente à de la surveillance qui, en contexte français, sera assimilée à du flicage synonyme d'un traitement indigne de l'exécutant. Grâce au contrôle, a priori sur les garanties offertes de professionnalismes, ou a posteriori sur la mesure de la performance, les acteurs se voient accorder un certain degré d'autonomie et d'indépendance synonyme à leurs yeux de reconnaissance de leur liberté et de leur dignité, dans la conception qu'ils ont de ces deux principes. Les Vietnamiens croient davantage en les vertus de la cohésion, de la force de la relation établissant entre les acteurs une dépendance utile à la fortune de chacun.



L'autonomie et, corrélativement, des formes individualisées de contrôle ne sont pas des fins en soi, ce n'est pas d'elles qu'est attendue une meilleure efficacité collective. « Même, si vous avez une bonne méthodologie et que vous êtes bien formé, vous ne pouvez pas comprendre le système des relations ». Cette altérité culturelle est source de profonds malentendus avec les Occidentaux qui se donnent à voir dans le fonctionnement des filiales locales des entreprises internationales françaises ou américaines.

En contexte vietnamien, le contrôle est d'abord considéré comme un moment important dans la gestion de la relation entre supérieur et subordonné. Il peut à ce titre nourrir à la fois des craintes et des espoirs, des attentes satisfaites et des déceptions.

Comme dans bien d'autres univers culturels où c'est la relation qui prime, chacun travaille pour son chef et dans son collectif élémentaire de travail. Le contrôle s'apparente à la mise en visibilité de ses efforts. Les subordonnés investissent fortement la relation au chef supérieur qu'il leur importe de faire remarquer leurs efforts et d'attirer son attention. Sa présence, rare, sur le terrain sera accueillie comme précieuse. « Les Vietnamiens mettent beaucoup l'accent sur les sentiments, souligne un cadre vietnamien, pas comme les Européens » (directeur d'une filiale locale d'un groupe français).



Chacun fait naturellement état de ses sentiments, sans qu'une pudeur particulière ne semble l'en retenir : « Je me suis senti seulement triste, indique un contremaître, parce que [mon chef] n'a pas vu ce que j'ai fait. »

Les remontées d'information positive sont permanentes, parfois solidement enjolivées, mais les retards ou les difficultés sont facilement dissimulés précisément par crainte d'affecter cette relation à l'autorité. C'est souvent au dernier moment que les responsables découvrent les retards ou les problèmes qui leur ont été dissimulés le plus longtemps possible. *"The Vietnamese are very smart and laborious, but it becomes a problem because it is really hard to control them..."* (un manager taiwanais). Les salariés vietnamiens craignent de prendre des initiatives qui pourraient déplaire à celui sur lequel ils comptent pour développer leur carrière et leur futur. Ils auront le souci de tester leur idée auprès du niveau supérieur qui lui-même, pour les mêmes raisons, voudra faire vérifier le bien-fondé de la mesure par le haut (vite encombré) de la pyramide.

Les hiérarchiques savent tout cela et veillent à garder un œil sur les réalités du fonctionnement de leur organisation. Mais simultanément ils savent que leur popularité ne pourra que bénéficier des gestes faits en direction de leurs subordonnés qu'il s'agisse du temps consacrer à les former ou les aider ou des encouragements prodigués dans le cadre des notations.

Il est intéressant de comparer les formes d'égards et/ou de garantie attendues en contexte vietnamien pour améliorer l'acceptabilité de l'acte de contrôle par le contrôlé avec celles observables en France ou aux Etats-Unis. Dans ces deux pays, l'objectivité du jugement porté sur la performance sera considérée comme essentiel relativement au jugement porté sur les personnes et a fortiori sur l'affection ou l'allergie dont elles sont l'objet de la part de l'évaluateur.

Contrairement au formalisme qui préside aux procédures d'évaluation à l'américaine, les messages qui sont passés au Vietnam le sont selon des modalités bien plus informelles et allusives, ménageant la face et sauvegardant la suite de la relation. A l'inverse, des messages brutaux, qui auraient ailleurs vocation à susciter une réaction rapide de la part du salarié, peuvent entraîner le départ spontané du salarié, d'autant plus facilement que les opportunités d'emplois ne manquent pas dans un pays en croissance continue.

Une autonomie pensée différemment

Cette diversité dans la conception même du contrôle hiérarchique s'observe aussi dans l'idée que le subordonné se fait de son autonomie et de sa liberté d'agir. Les Américains acceptent l'idée qu'ils travaillent « pour » leur supérieur et que celui-ci soit légitimé à formuler ce qu'il attend d'eux pourvu qu'il le fasse de façon claire et explicite. L'autonomie qu'ils revendiquent se situe dans l'exécution des tâches qu'on leur a confiées en cohérence avec les comptes qu'ils auront à rendre personnellement. L'autonomie revendiquée par les salariés français est de nature en partie différente. L'idéal serait à leurs yeux d'avoir « carte blanche » pour remplir seul leur « mission », sans que personne ne vienne leur « mâcher le travail », tout en rendant des comptes prioritairement à leurs pairs jugés meilleurs juges de leur conduite qu'une hiérarchie qui n'appartiendrait pas au « métier ».

Les salariés vietnamiens ne revendiquent aucune de ces « autonomies-là ». Ils ont été formés de longue date à une organisation au sein de laquelle le collectif prime largement l'individuel. Une mise en valeur individuelle de ces mérites est un exercice dangereux, comme l'explique un manager vietnamien.

« Vietnamese are different to the Westerners. In the Western world, if you have an innovative idea, then you propose it to your organization and if it works, the organization will appreciate and promote you. If it doesn't work, it is nothing to lose face. In Vietnam, if you propose a good initiative, your superior could be offended because you showed him that you have more idea than him. You should learn how to propose an idea before doing that in this country. In the worst situation, if your initiative is a bad one, it could become a good target to attack for people in the organization who don't like you. »

Exerçant souvent plusieurs activités de concert, ayant souvent changé d'activités au long de leur vie professionnelle, ils ne partagent guère le culte du métier des Français. Ils sont au contraire demandeurs de consignes claires et d'appuis de la part de leur hiérarchie, propres à les aider à la fois à remplir leurs obligations au sein de leur collectif et à obtenir d'elle une opinion favorable. Le contrôle dans sa version vietnamienne peut les y aider. Leur idée de la liberté s'exprime sur un tout autre terrain, celui de l'élargissement de leurs réseaux sociaux synonyme d'opportunités professionnelles nouvelles propres à leur permettre de réaliser leurs ambitions ou simplement d'augmenter leur revenu. *« J'ai été engagé comme chef de projet dans un restaurant appartenant à la femme de N., explique un jeune cadre vietnamien. Encore aujourd'hui, je crois que cette rencontre a été la chance de ma vie. Cette femme m'a appris une foule de choses sur la manière de se conduire en entreprise. Je me rappelle encore ses paroles : 'Tu es encore trop jeune pour être déjà riche. Ton temps présent doit être consacré à développer ton réseau de relations'. »*

Si l'attachement à la personne du chef direct peut être très puissant, il n'en va pas de même de l'attachement à l'entreprise que les salariés locaux. Il n'est pas rare de voir ces derniers suivre leur manager quand celui-ci s'en va. Le niveau extrêmement élevé de rotation du personnel au sein des entreprises vietnamiennes est le reflet parlant de ces stratégies individuelles sur lesquelles l'employeur a peu de prise, a fortiori s'il est étranger.

Il éclaire les conduites compréhensives des hiérarchies locales en matière de contrôle et l'accent fortement mis sur la pédagogie et le soutien dans l'exercice d'une autorité cherchant à fidéliser son personnel. « *Duc il est vraiment très ouvert, nous dit Il prend du temps pour expliquer Je trouve que j'ai un sentiment très fort avec lui J'ai d'autres opportunités de travailler dans une autre société et pourtant je reste ici. J'aime bien Duc ! C'est ici que je peux apprendre des choses qu'ailleurs je ne peux pas* ». (Assistante vietnamienne du directeur franco-vietnamien).

Les entreprises internationales présentes au Vietnam, soit comme partenaire soit comme propriétaire, se heurtent frontalement à ces différences sans toujours, du fait de l'ethnocentrisme associé à la posture supérieure qu'elles adoptent, en prendre autant conscience qu'elles le devraient. Tandis que les salariés vietnamiens sont souvent déboussolés face aux nouveaux outils de gestion qui leur sont appliqués, les expatriés occidentaux projettent leurs propres catégories de jugement sur les comportements locaux.

Malentendus interculturels

Les Vietnamiens ont beaucoup de difficultés à s'adapter au management par objectifs (d'Iribarne et alii, 2020) . C'est la notion même d'objectifs individualisés qui peine à s'inscrire dans leur paysage mental. « On ne pense pas avoir besoin d'objectifs, dit un manager vietnamien. Dans les premiers mois ceux qu'on a fixés en Juin à six mois, en Décembre ils ne sont plus pertinents quand on les revoit C'est 100% différents de la réalité ». Beaucoup de managers locaux assimilent la notion d'objectifs à celle de consigne, ramenant l'inconnu à du connu 'Par exemple, explique une interprète reprenant les propos d'une responsable d'unité, elle donne 6 objectifs à ses employés, à ses collègues. Oui, pour le premier, alors c'est la nature de leur travail. Et pour le deuxième, c'est que alors, cet employé-là, on doit faire leur rapport pour chaque semaine, à la fin de chaque semaine. Et tout le monde doit participer au meeting. Et après les 6 mois, on doit apprendre alors un nouveau process. ». Les exécutants de base ne sont naturellement pas plus au clair que leurs supérieurs sur la signification de cette notion étrangère à leurs repères. « Oui, c'est le manager qui lui donne des objectifs, explique un salarié, mais en cas de problèmes il y aura certainement une discussion pour avoir la bonne solution ».

Associer à l'introduction d'une gestion par objectif un système d'évaluation des personnels se révèle une impasse. Les notateurs vietnamiens, soucieux de préserver la qualité de la relation avec leur personnel, se montrent bien trop généreux à son égard. Regardées d'un œil français comme celui de notre CEO, ces notations prennent un caractère plutôt angélique qui conduit à mettre en question leur vertu éducative. « Ici, dit-il avec humour, c'est Disneyland on a que des points forts Alors je leur dis cette compétence tu 'as mise en pratique souvent ou pas souvent ». Un autre expatrié français, directeur d'une usine de matériel électrique, fait le même constat. « J'essaie de leur dire que c'est un bon moyen que de se fixer des objectifs, de se mettre d'accord là-dessus et de progresser ensemble, de leur dire que ça participe de leur évaluation finale et de leur futur salaire, autant pisser dans un violon Je m'accroche parce que je me dis que peut-être dans un an ils auront fait le lien. Les feuilles d'évaluation, c'est excellent partout Les appréciations sont nulles ».

Les mêmes symptômes (dans une perspective occidentale) s'observent autour du remplissage des tableaux de bord et des usages qui en sont faits, comme s'en désole le même directeur d'usine français :

« Parlons des KPI Je pourrais vous montrer, c'est quand même très marrant ! J'arrive là et je vois qu'ils ne mesurent rien. Je me dis : 'On va mettre en place des KPI !' On récupère les KPI au niveau industriel mis en place par le groupe en Chine et là je me dis 'On va leur mettre un peu de pression amicale là-dessus en leur disant : ' Les Chinois l'ont fait en trois mois, vous allez me le faire en deux'. Ça a été fait en deux mais ce n'est pas pour ça qu'ils ont compris Ils ont mesuré mais ils n'ont pas compris Les gens n'ont pas vu la finalité mais au moins ils ont fait. On a tous des KPIU, commercial, RH, achat ! Le Groupe est super content, le Vietnam est sous contrôle ! Oui, mais en fait ça n'est pas intégré. Les KPI ce sont des repères ! Je trouve qu'on a une très bonne équipe d'exécutants. Mon échec est de ne pas avoir réussi à les faire basculer de l'exécution à l'interprétation On voit un KPI tout est à 100% Jusqu'à ce que j'arrive, on avait rentré n'importe quoi comme KPI industriel. Ça c'est aussi un défaut des groupes. Il suffit de rentrer des chiffres pour que tout le monde soit content On est tellement dans une culture de la mesure que plus personne ne vérifie ce qu'il y a derrière. C'était n'importe quoi Je leur ai dit il vaut mieux ne rien mettre que de mettre des choses qu'on n'a pas faites. »





DISCUSSION & PERSPECTIVES

Animé par Catherine Kuszla

SO WHAT ?

Après le temps de la liberté et le contrôle du temps :
le temps de l'ACTION

L'objectif :

des pistes pour répondre aux interrogations concrètes
de directions générales, de managers (quand ils
existent encore), de salariés, de « travailleurs » ?

*Quelles sont les questions qui empêchent les personnes
de dormir ou les font rêver ? (Fort, 2021)*



La question culturelle

→ La nécessité de saisir les contextes socio-historico-culturels

Comment travailler dans un pays étranger avec des personnes qui ne partagent pas votre conception du contrôle et de la liberté ?

Comment travailler depuis un pays donné avec des personnes d'autres cultures elles-mêmes dans d'autres pays ?

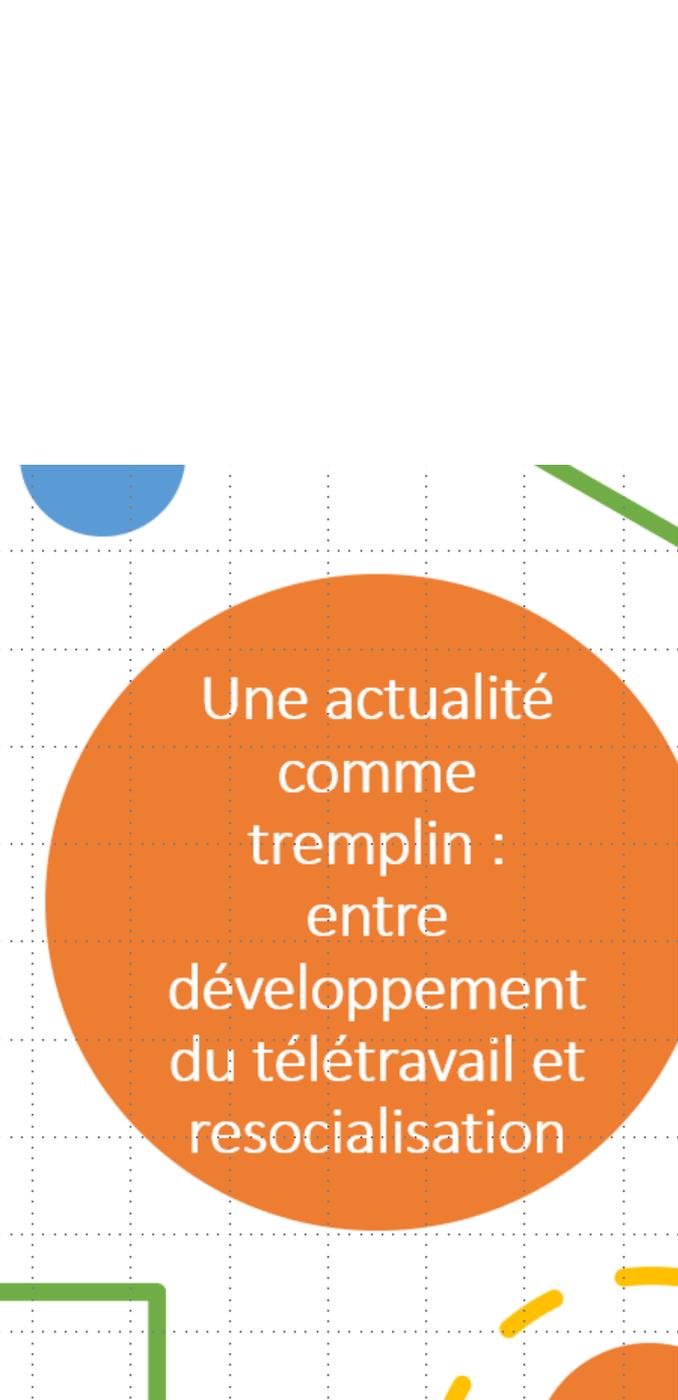
Mais aussi : comment travailler dans un pays donné avec des personnes elles-mêmes localisées dans ledit pays mais issues de cultures différentes (melting pot) / (cf. Taylor entre mise sous contrôle mais aussi respect de l'autre).



Une actualité
comme
tremplin :
entre
développement
du télétravail et
resocialisation

Le télétravail renforce l'asymétrie inf. sur les capacités, sur les processus ou activités et sur les résultats :

- Comment connaître, évaluer et apprécier le **temps de travail nécessaire** pour effectuer une tâche ? Comment mesurer le travail ? Comment distinguer l'activité productive, l'activité facilitatrice et l'agitation/« occupation du temps de cerveau disponible » ? (ex : Teams entre théâtre imposé et « école buissonnière »)
- Comment fixer de **bons objectifs** lorsqu'on ne se voit pas ? ni trop lâches, ni trop stricts ? ni trop faibles, ni trop forts ? Sans oublier un questionnement classique : tout « travail » a-t-il un output identifiable et mesurable (surtout dans les fonctions dites « support » ?)
- Comment savoir **quel est l'auteur réel de l'activité** ? (solidarités mais risques) – Comment évaluer les performances individuelles ? Crainte de la non reconnaissance de l'effort face à la seule reconnaissance d'un résultat (non négocié et non négociable et critiquable dans sa construction).
- Comment identifier les **conditions de travail** des individus **sans être intrusifs** / leur vie privée ? Une empathie (pesante) ? Un « tact » à développer ?
- Comment s'assurer de la **nature et du volume de l'engagement** ? (double activité, désengagement, sur-engagement) – Métriques ou contrôle informel ?
- **Mais quid du post-télétravail ? Comment gérer le retour au présentiel ? Comment resocialiser ceux qui ont été « désocialisés » ou qui ont développé d'autres formes de socialisation ?**



Une actualité
comme
tremplin :
entre
développement
du télétravail et
resocialisation

Plus anecdotiquement :

Télétravailler: travailler ou demander aux autres de travailler ? Le développement des donneurs d'ordre (tous chefs) et corollairement des bureaucrates du contrôle (comment limiter leur pouvoir ?)

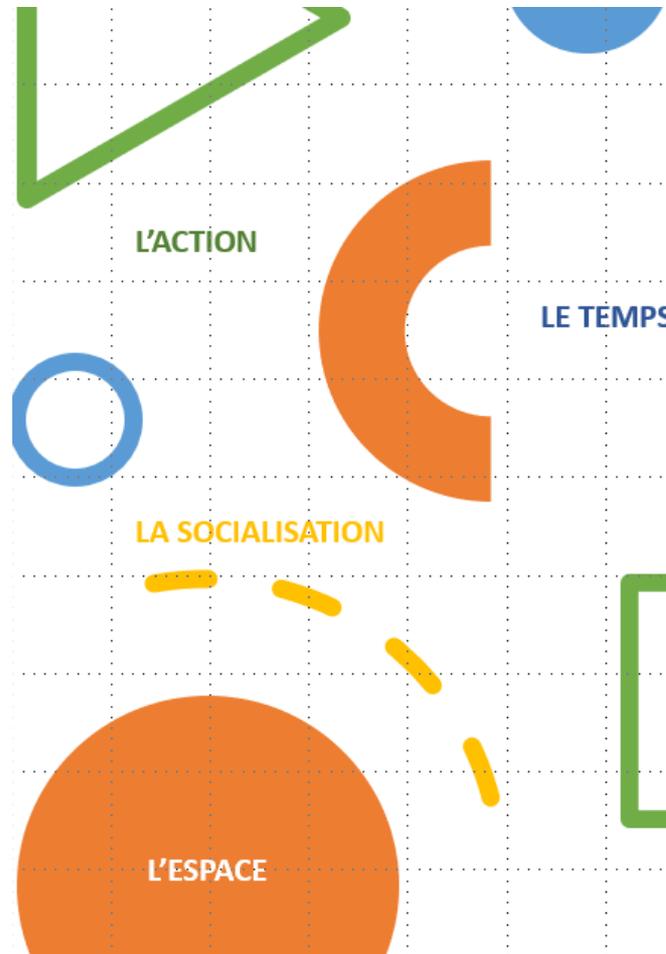
Le télétravail a entraîné pour de nombreuses entreprises, une formalisation des modes opératoires, d'où un meilleur rendement apparent. Quid de la fiabilité de l'information « formalisée ? Quid de ce qui n'est pas ou peu formalisable ?

L'espace, le temps, l'action et la socialisation : où et quand

- Qu'est-ce qu'un **lieu de travail** (physique, numérique, d'activité-de convivialité-de repos, ouvert-fermé, public-intime, ostensible-discret) ?
- Qu'est-ce qu'un **temps de travail** : continuité, discontinuité, dédié-réservé ... ?
- **Dilution** de l'espace/temps « Entreprise » : débrouille, créativité, arrangements (non dénués de risques) et question de l'identité et de l'identification (autonomie, agilité mais existence de rites identitaires)

Vous avez dit « entreprise ? » : Performance, Travail, lieu de socialisation, projet, un rétributeur/contrat, un ensemble de processus organisés .. Encore autre chose ?

- Que doit le salarié à l'entreprise ou à son organisation ? un temps d'activité, un résultat sous condition, une productivité ou efficacité, une partie de son slack personnel, un temps d'exploration, ou plus
- Que doit l'entreprise ou l'organisation au salarié ? Temps, argent, sécurité, ...





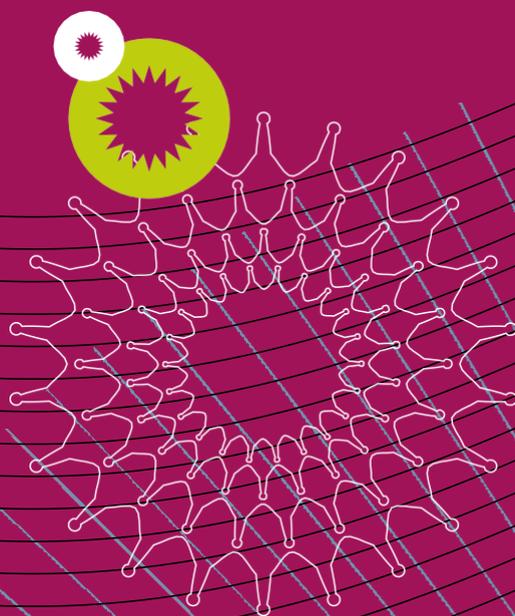
Contrôle et
liberté :
l'entreprise,
l'organisation et
sa
« dynamique »

Les conditions (« leviers ») de la dynamique de transformation ou de réaction à une crise : contrôle entre cohérence et cohésion, bulles (fragiles et paradoxales)

Le contrôle doit-il venir des hiérarchiques ou des pairs ? Et qui sont les pairs ?

Comment limiter le pouvoir des bureaucrates du contrôle ?

Focus générationnel : mettre au jour les représentations du contrôle, de l'autorité, et de la liberté selon les générations (outre les cultures), les ponts ou les précipices, les capacités d'apprentissage et de transmission



www.rist-groupe.fr
<https://taotank.com>

Contact melany.mondo@rist-groupe.fr