

Sous la direction de
ANTHONY HUSSENOT
ÉMILIE LANCIANO
PHILIPPE LORINO
JONATHAN SAMBUGARO

PRATIQUES DE TRAVAIL ET DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES



**PRATIQUES DE TRAVAIL
ET DYNAMIQUES
ORGANISATIONNELLES**

SCIENCES DE L'ADMINISTRATION

Collection dirigée par Jean-François Chanlat et Olivier Germain

La collection « Sciences de l'administration » comprend des ouvrages inédits en français et s'adresse d'abord aux personnes qui accordent une attention particulière aux phénomènes organisationnels et aux questions abordées en sciences de l'administration. Elle accueille de façon privilégiée les auteurs pour qui la dimension critique est importante, et qui discutent les fondements, les présuppositions et les conséquences des options, problématiques et stratégies de recherche utilisées en sciences de l'administration.

Les volumes publiés sont des essais, des études ou des recueils de textes qui portent sur les sciences de l'administration elles-mêmes ou sur diverses facettes de l'administration ou de la gestion.

Une liste des titres parus dans la collection est disponible sur le site Web des Presses de l'Université Laval à cette adresse: <http://www.pulaval.com/collections/sciences-de-l-administration/82>.

Sous la direction de
ANTHONY HUSSENOT,
ÉMILIE LANCIANO,
PHILIPPE LORINO
et JONATHAN SAMBUGARO

**PRATIQUES DE TRAVAIL
ET DYNAMIQUES
ORGANISATIONNELLES**



**Presses de
l'Université Laval**

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada



Nous remercions le Conseil des arts du Canada de son soutien.
We acknowledge the support of the Canada Council for the Arts.



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

SODEC

Québec 

Révision linguistique : Pascal Couderc
Mise en pages : Michèle Blondeau
Maquette de couverture : Laurie Patry

© Les Presses de l'Université Laval 2022
Tous droits réservés.
Dépôt légal 2^e trimestre 2022

ISBN : 978-2-7637-5676-9
ISBN PDF : 9782763756776

Les Presses de l'Université Laval
www.pulaval.com

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	1
INTRODUCTION GÉNÉRALE	
Mouvement, démocratie, contrôle: les « nouveaux » enjeux du travail et des organisations	3
<i>Anthony Hussenot, Émilie Lanciano, Philippe Lorino et Jonathan Sambugaro</i>	
Innovations technologiques, problématiques environnementales et évolution des modes de vie.....	5
Mouvement, démocratie et contrôle.....	9

PREMIÈRE PARTIE MOUVEMENT

INTRODUCTION	
Risques et espoirs dans le monde du travail	15
<i>Anthony Hussenot</i>	
CHAPITRE I	
Ubérisation et plateformes du travail: un capitalisme sans (grande) entreprise est-il possible?.....	19
<i>Frédéric Garcias et Lucie Noury</i>	
L'essor des plateformes de travail indépendant: le coup de grâce porté au « capitalisme d'entreprise »?.....	20
Entre retour du contrat marchand et subordination étendue: l'insaisissable hybridité des plateformes	23
Quelles conséquences de long terme à la plateformes du travail? Au-delà de sa soutenabilité sociale, la critique oubliée de sa soutenabilité fonctionnelle.....	26
Remarques conclusives.....	30

CHAPITRE 2

Liquéfier le travail ou liquider les travailleurs?**Différenciation liquide, capitalisme de plateforme****et management algorithmique 35***Yoann Bazin*

Introduction : fluidifier le travailleur et son travail 35

Plongés dans la différenciation liquide 37

Managés par des algorithmes 41

Soumettre le travailleur et son rythme aux injonctions
des plateformes numériques? 44

Résister à la liquéfaction du travail 45

Conclusion 48

CHAPITRE 3

Entre délitement du présent et possible effondrement à venir :**les crises du salariat 51***Anthony Hussenot*

La crise du salariat 53

Repenser la place et le rôle du travail 57

Le travail face au changement climatique 59

CHAPITRE 4

Le pouvoir à l'interface de trois types d'activité au sein**d'une communauté: le cas d'un espace de *coworking* 65***Christelle Baron*

L'agir en commun dans les communautés d'innovation 66

Facettes du déploiement du pouvoir d'agir en commun :
le travail (*labor*) l'œuvre (*work*) et l'action 67Notre terrain : un tiers-lieu structuré comme
une coopérative de travail collaboratif 69

Le pouvoir d'agir en commun, comme pratique de travail 71

Le travail : rapport privé au temps cyclique et au corps 71

L'œuvre : fabrication et temps linéaire 72

L'action : espace des singularités et de l'innovation collective 73

Contribution/conclusion 74

CHAPITRE 5

L'organisation et le management à l'épreuve du spectre d'un effondrement global 79*Alexis Catanzaro et Hervé Goy*

La fin « d'un » monde 80

La doctrine de la croissance perpétuelle à bout de souffle 80

Anticiper pour mieux s'adapter 82

L'effondrement : une discipline scientifique ? 85

Parlons (enfin !) d'effondrement en sciences de gestion
et du management 87

Des implications managériales majeures 89

Conclusion... provisoire! 93

**DEUXIÈME PARTIE
DÉMOCRATIE**

INTRODUCTION

**Organiser et concevoir des alternatives démocratiques
dans les organisations : perspectives critique et pragmatiste** 101*Émilie Lanciano*

CHAPITRE 6

**Raccourcir la ligne hiérarchique, et après ? Étude du cas
d'une « entreprise libérée »** 107*Patrick Gilbert, Nathalie Raulet-Croset et Ann-Charlotte Teglberg*

Conceptions hiérarchique et non hiérarchique de l'entreprise 109

Hiérarchie : de quoi parle-t-on ? 109

Histoire et actualité 109

Effets de la déstratification 111

Comprendre la recette des « biscuits libérés » 115

De nouvelles régulations collectives de la décision 116

La mise en avant des opérateurs dans la décision 116

L'émergence de collectifs de décision informels 118

Le développement tumultueux du leadership informel 122

Une libération proclamée, à l'épreuve de l'enquête 123

La prise de décision dans l'entreprise libérée :
entre discours et réalité 123

De la disparition de la hiérarchie intermédiaire à l'apparition du contrôle transversal	124
Conclusion	125
CHAPITRE 7	
Sociocratie: de l'intention à l'action	129
<i>Nelly Massard, Christelle Bruyère, Manel Abdeljalil-Diné, Sébastien Diné et Frédéric Pellegrin-Romeggio</i>	
Un modèle organisationnel participatif et démocratique: la sociocratie	130
Origine de la sociocratie	131
Vers une mise en pratique	131
L'adoption de la sociocratie au sein d'une fonderie	133
Méthodologie et présentation du cas.....	133
Le processus d'introduction de la sociocratie	134
Les effets de la sociocratie sur l'organisation	137
Cercles chaud et froid: une dynamique poussive.....	137
Le cercle de direction fonctionne	139
Une remise en question des cercles.....	140
Discussion	141
Les éléments de contexte du déploiement	141
La maturité managériale du dirigeant... ..	141
... nécessité en écho un degré de maturité démocratique	142
Conclusion	143
CHAPITRE 8	
Élaborer démocratiquement la stratégie dans les grandes entreprises de l'économie sociale: enjeux, difficultés et modalités.....	147
<i>Jonathan Sambugaro</i>	
La dégénérescence comme conséquence de processus stratégiques défaillants	148
Les sources de défaillance de l'élaboration démocratique de la stratégie	151
Une conception idéaliste des valeurs.....	152
Une conception représentative de la ligne politique.....	154
Les modalités de l'élaboration démocratique de la stratégie	157
Conclusion	161

CHAPITRE 9

**Concilier prise de décision démocratique et forte croissance
dans une SCIC alimentaire : travailler les questions
et muscler les travailleurs**

165

Émilie Lanciano, Jean-Luc Chautagnat et Séverine Saleilles

Introduction 165

Appréhender la vie démocratique comme un flot d'enquêtes :
une perspective pragmatiste 167

De la démocratie pragmatiste..... 167

Renverser l'analyse : de l'organisation aux situations éprouvées..... 168

GRAP, une coopérative alimentaire ou les troubles de la croissance 169

Étude de cas : une coopération alimentaire 169

Les « problèmes » de la croissance 170

Travailler les problèmes : prendre acte des risques
de dégénérescence liés à la croissance 171La prise de conscience du problème : le sentiment du vide,
le shoot d'adrénaline et le revirement stratégique 171

L'organisation du processus d'enquête..... 172

Épilogue... provisoire 174

Muscler les travailleurs : se sentir libre et être en capacité
de participer aux enquêtes 175**TROISIÈME PARTIE
CONTRÔLE**

INTRODUCTION

À la recherche d'alternatives au modèle du contrôle..... 181*Justine Arnoud et Philippe Lorino*

CHAPITRE 10

Pratiques alternatives de contrôle 187*Bruno Cazenave, Caecilia Drujon d'Astros, Jérémy Morales et Alban Ouahab*

Technologies alternatives de contrôle 188

Pratiques alternatives de contrôle 191

Conclusion 195

CHAPITRE 11

Une hiérarchie peut en cacher une autre : interactions entre hiérarchie formelle et hiérarchie informelle dans une coopérative, une entreprise libérée et un mouvement syndical..... 201

Stéphane Jaumier, Vincent Pasquier et Hélène Picard

Une hiérarchie peut en cacher une autre : hiérarchies formelle et informelle dans les organisations 202

Scopix : une organisation démocratique radicale 204

Présentation de la coopérative Scopix 204

La hiérarchie formelle et la hiérarchie informelle chez Scopix..... 205

Scopix au prisme du modèle de Diefenbach et Sillince..... 206

BSI : une organisation hybride du 21^e siècle 207

Présentation du département BSI..... 207

Hiérarchie formelle et informelle dans le département BSI..... 208

BSI au prisme du modèle de Diefenbach et Sillince 209

Fight for 15 : une organisation en réseau centralisé..... 210

Présentation du mouvement syndical *Fight for 15* 210

Hiérarchies formelle et informelle dans le mouvement FF15 211

Fight for 15 au prisme du modèle de Diefenbach et Sillince 212

Conclusion 214

CHAPITRE 12

Interroger l'autonomie dans la théorie et dans la pratique 217

Antonella Corsani

L'incitation à l'entrepreneuriat interne et la figure du salarié-entrepreneur..... 218

Contre la disparition de l'entrepreneur schumpétérien..... 219

Motiver le sujet au travail : fixer les salariés 220

Contrôler et capter la connaissance 222

L'incitation à l'entrepreneuriat et l'invention sociale de l'entrepreneur-salarié 223

Accompagner les porteurs de projets, sécuriser les créateurs d'entreprise..... 224

Faire une entreprise partagée..... 225

Conceptions de l'autonomie 226

L'autonomie entre hétéro-régulation et projet utopique..... 228

Conclusion 230

CHAPITRE 13

Du contrôle à l'enquête, d'une vision hétéronome à une vision autonome de l'activité 233*Justine Arnoud et Philippe Lorino*

Les deux fonctions et les caractéristiques du modèle du contrôle 234

Les deux fonctions du modèle du contrôle 234

Les principales caractéristiques du modèle du contrôle 235

Les limites du modèle du contrôle 236

L'angle mort du modèle du contrôle : l'activité collective située 237

La recherche d'une alternative au contrôle : apports de la théorie pragmatiste de l'enquête 238

Quelle alternative au contrôle ? 238

L'enquête pragmatiste 239

Une réponse éthique et épistémique aux problèmes soulevés par le contrôle 241

L'articulation contrôle / enquête dans les faits 242

Conclusion 243

POSTFACE

Travail, organisation, gestion et sociétés : retour sur quelques questions centrales touchant l'action collective 247*Jean-François Chanlat et Hervé Grellier-Bidalun*

Une organisation sociale du travail en mutation ? 249

La question du pouvoir et de l'autorité : en recherche de formes démocratiques 253

Le management à l'épreuve du travail réel 256

Des espaces d'expression et de délibération : le rôle de la parole 258

La culture de ces nouvelles formes : un univers de sens propre ? 259

La santé et le bien-être à l'épreuve de ces nouvelles pratiques de travail et de gestion 261

Conclusion 262

Notes biographiques 277

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage est en partie le résultat des travaux conduits dans le cadre du groupe de travail « Nouvelles pratiques de travail – nouveaux modes de vie » de l'Association Internationale de Management Stratégique¹. De 2017 à 2020, plus d'une quarantaine de chercheurs et acteurs du monde socio-économique ont essayé de penser la relation entre les pratiques de travail contemporaines et les évolutions en cours des modes de vie. Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes ayant contribué à la réflexion collective et aux débats. Nous remercions les organisateurs des conférences annuelles et plus généralement l'ensemble des collègues engagés dans la gestion et le développement de l'AIMS pour l'opportunité donnée de mener cette réflexion. Nous remercions la chaire ESS de l'Université Lyon 2 et le laboratoire Coactis pour l'organisation d'un séminaire dédié à la préparation de cet ouvrage le vendredi 5 avril 2019. Nous remercions sincèrement toutes les personnes ayant accepté de contribuer à cet ouvrage ; nous sommes fiers de présenter ici leurs points de vue et leurs engagements. Nous remercions Jean-François Chanlat et Hervé Grellier-Bidalun d'avoir accepté de rédiger une postface à cet ouvrage. Nous exprimons enfin à Jean-François Chanlat et Olivier Germain, co-directeurs de la collection « Sciences de l'administration » des Presses de l'Université Laval, notre très grande reconnaissance pour leur accompagnement et leurs encouragements tout au long de la préparation de cet ouvrage.

1. L'AIMS est l'association scientifique francophone de référence dans les champs de la stratégie, des théories des organisations et du management.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

MOUVEMENT, DÉMOCRATIE, CONTRÔLE : LES « NOUVEAUX » ENJEUX DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

ANTHONY HUSSENOT, ÉMILIE LANCIANO, PHILIPPE LORINO
ET JONATHAN SAMBUGARO

En quelques années, le vocabulaire lié au monde du travail s'est considérablement enrichi. « Ubérisation », « travailleurs du clic », « nomades digitaux », « organisations virtuelles », « entreprises libérées », « économie collaborative » ... Ces termes nouveaux ont en commun une grande ambiguïté sémantique. D'ailleurs, les organismes de recherche rattachés aux principales institutions en charge de la régulation et du financement des économies soulignent le caractère flou et souvent connoté du lexique relatif aux nouvelles pratiques de travail et aux nouvelles dynamiques organisationnelles observées (par exemple DG IPOL, 2017 et Eurofund, 2018). Si la tâche de caractériser, mesurer et encadrer les phénomènes en question s'en trouve considérablement compliquée, l'inflation sémantique constatée est en elle-même le signe que quelque chose se passe dans le monde du travail.

Mais comment qualifier ce « quelque chose » ? L'évolution en cours du monde du travail est le plus souvent présentée comme étant l'effet de « nouvelles » pratiques et de « nouvelles » organisations. Dans quelle mesure celles-ci seraient-elles nouvelles ? Les pratiques en question sont-elles radicalement originales, inédites ? Est-ce à la faveur d'un contexte favorable que certaines pratiques, autrefois relativement confidentielles, se sont diffusées et institutionnalisées ? Peut-on encore parler d'une remise au goût du jour de

pratiques anciennement établies mais depuis oubliées ? Considérons l'exemple du télétravail qui, sous l'effet de la crise de la Covid-19, s'est considérablement développé depuis 2020. Permettant aux travailleurs de poursuivre leur activité malgré le confinement, on estime que le télétravail a été adopté par 24 % des travailleurs français durant la crise sanitaire¹. Si le télétravail a effectivement constitué une nouveauté pour toutes les entreprises contraintes d'expérimenter des solutions de travail à distance pour maintenir leurs activités en période de confinement, celui-ci n'a bien sûr rien de nouveau *stricto sensu*. Les premiers travaux de recherche portant sur la pratique du télétravail ont été publiés dans les années 1970 et les questions managériales, organisationnelles et sociétales que celle-ci peut poser ont été étudiées dans les années 1990 (Jackson et Van der Wielen, 1998). Des remarques similaires peuvent être formulées au sujet des nomades digitaux (Makimoto et Manner, 1997) ou encore des organisations virtuelles (Mowshowitz, 1994 ; Handy, 1995), pour ne citer là que deux autres exemples. Ainsi, on constate de manière générale que les nouvelles pratiques de travail ne présentent pas véritablement de nouveauté radicale. Dans la plupart des cas, celles-ci se sont simplement diffusées après être restées confidentielles pendant un certain temps ou, pour certaines d'entre elles, réapparaissent sous un jour nouveau après avoir été longtemps oubliées.

L'adoption grandissante de pratiques de travail autrefois marginales invite à reconsidérer les frontières et rôles de l'entreprise ainsi que le rapport qu'entretiennent les individus à leur travail et aux collectifs auxquels ils appartiennent. Qu'elles soient « nouvelles » ou non, les pratiques contemporaines du travail s'accompagnent en effet de l'émergence de dynamiques organisationnelles originales ou réactualisées. Les entreprises virtuelles, où les salariés n'ont plus de lieu physique pour se réunir et travailler et où toutes les tâches sont réalisées à distance, sont un exemple de cas original. Les réseaux de nouveaux travailleurs indépendants (Hussenot et Sergi, 2018), les plateformes (Acquier, 2017) ou encore les coopératives politiquement motivées (Berribi-Hoffmann, Bureau, Lallement, 2018) constituent pour leur part autant d'avatars réactualisés de dynamiques organisationnelles plus traditionnelles et datant pour certaines de l'ère précapitaliste. Dans leur ensemble, les organisations contemporaines du travail redéfinissent le rapport qu'entretiennent les individus au monde du travail en brouillant les frontières autrefois bien établies entre vie professionnelle et vie privée, entre travail et loisir, entre services marchands et non marchands, entre activité économique et activité politique, etc. Les évolutions

1. Plus précisément, il s'agit du taux de travailleurs en télétravail durant le premier confinement, selon le sondage réalisé par Odoxa et publié le jeudi 9 avril 2020

en cours des pratiques de travail et des dynamiques organisationnelles sont à la fois vectrices et porteuses de transformations profondes de nos sociétés.

Dans quelle mesure le développement actuel de « nouvelles » pratiques de travail peut-il engendrer de profondes évolutions des dynamiques organisationnelles et plus largement de la société dans son ensemble ? Reprenons l'exemple du télétravail. La diffusion marginale de cette pratique durant les années 2010 n'avait pas eu de conséquences majeures sur l'organisation du travail. Cependant, l'institutionnalisation de la pratique, telle que préfigurée durant la crise sanitaire, pourrait entraîner un certain nombre d'évolutions majeures. Premièrement, les pratiques de communication et de production évoluent. Les travailleurs inventent et expérimentent au fil de l'eau de nouvelles façons d'échanger, de créer des contenus et de socialiser. Les outils de collaboration à distance se développent et permettent aux nouvelles dynamiques de se structurer. Pour de nombreuses personnes, l'ensemble des outils de travail à distance forme désormais le nouvel espace partagé. Deuxièmement, le développement du télétravail interroge les modes de vie établis et l'organisation même des territoires.

S'agissant par exemple des industries de services financiers, de services intellectuels ou encore de la plupart des fonctions de gestion, celui-ci permet aux travailleurs d'envisager une carrière éloignée des grandes villes où se concentrent jusqu'ici les opportunités professionnelles. En s'installant dans ou à proximité des villes moyennes ou petites, ceux-ci peuvent désormais exercer leur activité professionnelle tout en jouissant d'une qualité de vie supérieure. Si les bureaux ne disparaissent évidemment pas du jour au lendemain, ils amorcent cependant une évolution profonde tant dans leurs formes que dans leurs fonctions ; le secteur de l'immobilier d'entreprise opère sa mutation et les quartiers d'affaires se cherchent un avenir. Ainsi, plus qu'une simple pratique, le télétravail remet en question la physionomie des villes.

INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES, PROBLÉMATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET ÉVOLUTION DES MODES DE VIE

De manière synthétique, on peut dire que les évolutions actuelles des pratiques de travail s'inscrivent dans une triple dynamique. Premièrement, les pratiques de travail s'appuient sur un usage intensif des technologies avancées de traitement de l'information et de la communication. Deuxièmement, elles sont l'effet d'une prise en compte des crises environnementales en cours et attendues par les entreprises qui modifient, en conséquence, leurs modèles d'activité. Troisièmement, elles répondent à un certain nombre d'exigences

sociales nouvelles en ce qui concerne la gouvernance des entreprises et plus généralement le rapport que les individus entretiennent au monde du travail.

Les technologies de traitement de l'information et de la communication constituent le premier vecteur de transformation des structures, pratiques et processus organisationnels (Zammuto *et al.*, 2007 ; World Bank, 2019). La diffusion des outils de production et de communication à distance sur fond d'Internet à très haut débit et mobile (déploiement de la fibre et de la 5G), l'utilisation croissante des systèmes de traitement automatisé et de stockage de l'information (*cloud computing*, intelligence artificielle, etc.) dans les modèles d'activité ainsi que la mise en réseau généralisée des êtres humains (réseaux sociaux, outils collaboratifs, etc.) mais aussi des machines et des objets (Internet des objets, etc.) ont conduit à une évolution radicale de la production, de la mise sur le marché et de la distribution des biens et services. Parmi les nouveaux modèles d'affaires rendus possibles par les avancées technologiques, les plateformes numériques sont sans conteste les plus connues et les plus discutées aujourd'hui dans le débat public. Celles-ci bousculent en effet les catégories et modèles de régulation établis du monde du travail (Eurofund, 2018) : les producteurs de biens et services sont clients des plateformes au même titre que leurs propres clients ; les collaborateurs des plateformes sont le plus souvent des prestataires sous statut de travailleurs indépendants et non pas des salariés ; les domiciles et les lieux de travail peuvent se trouver confondus de même que les temps de la vie privée et les temps de la vie professionnelle ; l'organisation des tâches à accomplir et la fixation de leurs prix sont parfois assurées par des algorithmes, etc. Sans surprise, une bataille juridique de longue haleine s'est engagée entre des plateformes comme Uber, Deliveroo ou Airbnb et les institutions politiques des espaces géographiques où celles-ci s'établissent. Si ces plateformes ont permis de proposer de nouveaux services et de nouveaux modes de consommation, elles viennent en même temps remettre en question les modes d'organisation de la vie sociale développés au cours du vingtième siècle. En sortant des entreprises les activités de production des biens et des services et en faisant en sorte que celles-ci se négocient sur les marchés qu'elles organisent, les plateformes transforment le cadre de régulation des activités depuis le droit du travail vers le droit du commerce et conduisent les travailleurs à ne plus bénéficier des protections sociales conférées par le salariat. Les nouveaux modèles d'affaires reposant sur l'utilisation des technologies de mise en réseau des personnes et de traitement automatisé de l'organisation de la production remettent en question ainsi non seulement l'espace et le temps du travail mais également les cadres légaux et les catégories usuellement mobilisés pour comprendre et réguler le monde du travail.

La prise en compte des problématiques environnementales est le second facteur de l'évolution des organisations. Sur le plan institutionnel, les normes environnementales se sont multipliées ces dernières années et contraignent les entreprises à revoir les procédés de fabrication ou à faire évoluer – parfois radicalement – leurs technologies dans une multitude de secteurs. Le secteur automobile et le secteur de l'énergie sont deux exemples particulièrement parlants d'industries soumises à une dynamique de changement imposé et, malgré la réticence et le lobbying des entreprises pour infléchir les contraintes en question, ces secteurs sont effectivement en pleine mutation. Par « le bas », les consommateurs jouent un rôle tout aussi important dans l'évolution des pratiques de production et de distribution. L'appétence pour des produits et services respectueux de l'environnement a encouragé de nombreuses entreprises à repositionner leurs offres et, en conséquence, à changer leurs pratiques. Par ailleurs, la multiplication ces dernières années d'épisodes météorologiques extrêmes contraint à revoir les modèles d'activité (Bevere, Gloor et Sobel, 2020). Canicules, tempêtes et crises sanitaires affectent la santé et la performance des travailleurs, mais également les conditions matérielles de la production et les capacités logistiques. Dans un registre similaire, la raréfaction de certaines ressources naturelles conduit les entreprises à revoir les procédés de fabrication ; il s'agit d'être sobre dans la consommation de matière première, d'adopter de nouveaux matériaux et/ou de privilégier les matériaux recyclés. Si les enjeux environnementaux représentent pour les entreprises autant de risques et de défis d'adaptation auxquels elles doivent parfois faire face de façon imprévue, ils représentent également pour elles l'opportunité de développer des pratiques de travail, des modèles économiques et des relations sociétales plus en phase avec les exigences contemporaines.

Les exigences sociales contemporaines et l'évolution des modes d'engagement citoyen sont le troisième facteur – mais non le moins important – de l'évolution des pratiques de travail. Par exemple, la consommation de produits ou de services respectueux des personnes et de l'environnement ne fait qu'augmenter depuis une décennie : la consommation de produits issus de l'agriculture biologique a progressé de 10,4 % en France entre 2019 et 2020² et le marché des produits végétariens et végétaliens a augmenté de 27 % en 2020 en Europe et aux Etats-Unis³. Le développement et l'utilisation croissante de modes de transport collectifs et sobres en consommation d'énergie (train, tramway, vélo, etc.)⁴ ou encore l'attrait grandissant pour les activités physiques et

2. Selon les chiffres de l'agence Bio.

3. Selon les chiffres de l'institut Xerfi.

4. Voir, par exemple, le dossier « Chiffres clés du transport Édition 2018 » du Commissariat général au développement durable.

mentales visant le bien-être général plutôt que la performance physique (yoga, Pilates, tai-chi, etc.)⁵ sont d'autres manifestations concrètes de l'évolution des modes de vie et de consommation. Ces nouvelles exigences entraînent des évolutions dans les organisations. Le sens du travail, l'engagement citoyen des entreprises, la flexibilité et l'autonomie sont dorénavant des éléments importants qui, en plus de la rémunération, guident les carrières des individus⁶. Ces nouvelles exigences exercent une forme de pression sur les entreprises contraintes de les prendre en considération dans leurs activités, les modes de management et de production faisant l'objet d'une appréciation par les employés et les consommateurs. Lorsque les entreprises prétendent seulement faire évoluer leurs pratiques pour répondre à la pression (avec des pratiques de *green washing* et de *social washing*, par exemple), elles s'exposent à de grands risques de réputation ; lorsque les pressions en question sont également d'ordre réglementaire, les pénalités financières encourues en cas de fraude peuvent être très élevées. Enfin, certaines entreprises tendent de plus en plus à se considérer elles-mêmes comme autre chose que des centres de profits. Renouant avec une conception politique et stratégique de l'entreprise, certaines sont réflexives et se dotent d'une raison d'être pensée comme mission au service de leur environnement. Plus encore, on observe le développement de nouvelles formes d'initiatives collectives qui s'appuient sur le marché pour mettre en œuvre des projets de transformation sociale. Ces initiatives ont cours dans des champs aussi divers que le commerce équitable, la finance solidaire, les investissements éthiques, les circuits courts alternatifs, etc. Elles s'inscrivent aussi bien dans des mouvements à l'histoire déjà longue, telles l'économie sociale ou l'économie solidaire, que dans des mouvements beaucoup plus récents comme l'économie du partage ou l'économie circulaire. Ces initiatives ont en commun de chercher à élaborer et maintenir dans le temps des relations d'échange renouvelées, créatrices de nouvelles solidarités et respectueuses de l'environnement et de la santé des individus.

Le tableau, bien évidemment, n'est pas tout rose – loin de là. Les grandes transformations en cours appellent de nombreuses critiques. Ainsi, une des principales critiques formulées à l'encontre des nouvelles pratiques de travail concerne les formes d'égoïsme et de chacun pour soi qu'elles conduiraient à instaurer. Inspirées par des idéologies libérales et libertariennes, elles seraient symptomatiques d'une évolution individualiste du travail destructrice des solidarités et des protections sociales existantes. La question des conditions

5. Par exemple, 2,6 millions de personnes pratiquent le yoga en France, selon une étude de l'Union Sport & Cycle d'avril 2019.

6. Par exemple, selon une étude BVA pour Salesforce réalisée en mars 2018, le bien-être au travail est une priorité pour les français.

de travail des nouveaux travailleurs indépendants et du devenir des protections sociales est donc centrale dans la réflexion sur l'évolution du travail. Au-delà des positions qui s'expriment légitimement dans le débat public au sujet des évolutions en cours, les études de pratiques concrètes exposées dans cet ouvrage nous apprennent que celles-ci sont toujours complexes et résistent à tout discours simplificateur. Par exemple, devant le risque de se voir imposer les règles d'acteurs tout-puissants telles les plateformes numériques visant des positions de quasi-monopole sur leurs marchés, nombreux sont celles et ceux qui tentent de construire et rendre pérennes de nouvelles autonomies collectives locales, gages d'autonomie individuelle et de solidarité (Hussenot *et al.*, 2017). La création de syndicats professionnels regroupant des travailleurs indépendants, par exemple, montre combien l'autonomie individuelle revendiquée par ces travailleurs peut se conjuguer avec des formes de solidarité traditionnelles. Au niveau organisationnel, le développement de modes de gouvernance et de management démocratiques – ou du moins cherchant à l'être – témoigne également du fait qu'autonomie individuelle et autonomie collective ne sont pas forcément antinomiques. On peut citer, à titre d'exemple, le retour des coopératives ces dernières années ou encore le récent mouvement de « libération » des entreprises.

MOUVEMENT, DÉMOCRATIE ET CONTRÔLE

Les chapitres qui constituent cet ouvrage abordent un large éventail de pratiques de travail et de dynamiques organisationnelles contemporaines. Sans jamais défendre une conception enchanteresse des évolutions du monde du travail et des entreprises et, à l'inverse, sans jamais les dénoncer dans leur ensemble, les auteurs tentent de fournir une compréhension nuancée des effets de ces transformations sur les individus et les collectifs. Les chapitres successifs montrent combien les évolutions actuelles sont riches, à la fois vectrices et porteuses de transformations sociales profondes. L'ouvrage est structuré en trois grandes parties consacrées successivement à l'évolution des contextes économiques, sociaux et environnementaux, aux efforts de démocratisation des pratiques de gouvernance et de management et, enfin, aux pratiques alternatives de contrôle et de régulation de l'action collective.

En abordant le thème du mouvement dans les formes contemporaines d'organisation du travail, la première partie de l'ouvrage réunit cinq chapitres fournissant des clés de compréhension des grandes dynamiques auxquelles les entreprises et les administrations sont aujourd'hui confrontées. Ces cinq chapitres traitent des transformations contraintes ou délibérées des pratiques de management et de travail. En donnant une place importante à

la réflexion sur les modèles d'activité, les aspirations sociales et les transformations économiques en cours, cette première partie aborde la question de la précarisation du travail et de l'incertitude sur l'avenir.

La deuxième partie de l'ouvrage présente les enseignements tirés de l'expérience de multiples entreprises ayant mis en place des formes de gouvernance démocratiques. Les chapitres de cette partie documentent un certain nombre de pratiques et processus démocratiques afin d'en révéler les forces mais aussi les ambiguïtés et les éventuelles difficultés. Bien que la démocratie dans les collectifs de travail ne puisse être instaurée qu'au prix d'un effort permanent dont les résultats sont parfois décevants, les auteurs montrent pourquoi il s'agit de la seule forme de gouvernance capable de faire émerger à la fois les dynamiques d'organisation de demain et également les innovations qui répondront aux enjeux contemporains de nos sociétés.

La troisième partie de l'ouvrage est consacrée à la question du contrôle dans les organisations contemporaines du travail, examinée notamment sous le prisme des instruments de régulation que les entreprises et les administrations adoptent. Les chapitres montrent comment les formes de contrôle façonnent les rapports entre les travailleurs ainsi qu'entre les travailleurs et leurs activités. Ils interrogent les difficultés liées à la construction collective des règles et conventions de travail, montrent le caractère inopérant des formes classiques de contrôle et suggèrent de nouvelles façons d'appréhender le contrôle dans une approche pluraliste et coopérative.

Dans son ensemble, cet ouvrage est l'aboutissement des travaux menés au sein du groupe de travail «Nouvelles pratiques de travail – nouveaux modes de vie» de l'Association Internationale de Management Stratégique entre 2017 et 2020. À l'issue des multiples rencontres et tables rondes organisées dans le cadre des conférences annuelles de l'AIMS par ce groupe de travail, le projet de réunir les contributions les plus marquantes au sein d'un ouvrage a pris forme. Dans un premier temps, les différents projets de chapitre ont d'abord été discutés collectivement à l'occasion d'un atelier le vendredi 5 avril 2019 à Lyon. Une fois rédigés, les chapitres ont fait l'objet d'une première évaluation par les coordinateurs de l'ouvrage. Sur la base de cette première évaluation, les auteurs ont produit une seconde version de leur chapitre. Dans un second temps, une première version de l'ouvrage a été envoyée aux deux directeurs de la collection aux Presses de l'Université Laval. Chaque chapitre a fait l'objet d'une évaluation rigoureuse et les auteurs ont, sur la base de cette seconde évaluation, préparé une troisième version – finale – de leur chapitre. Enfin, dans le but d'offrir aux lecteurs une mise en perspective historique des évolutions du travail en cours, nous avons demandé à Jean-François Chanlat et Hervé

Grellier-Bidalun de bien vouloir rédiger une postface. De manière générale, une attention particulière a été apportée à la rédaction de l'ouvrage afin que celui-ci puisse être lu par le plus grand nombre. C'est en pensant aux étudiants, aux journalistes, mais aussi aux décideurs publics et plus généralement à celles et ceux qui s'intéressent à la question du travail que les auteurs ont rédigé leurs chapitres respectifs. Leur objectif est ainsi de contribuer aux débats en cours sur les évolutions du travail sans sacrifier à l'exigence intellectuelle académique. Nous vous souhaitons une bonne lecture.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, Aurélien (2017), « Retour vers le futur ? Le capitalisme de plateforme ou le retour du "domestic system" », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 13, n° 1, p. 87-100.
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle, Marie-Christine Bureau et Michel Lallement (2018), *Makers : enquête sur les laboratoires du changement social*, Paris, Seuil.
- Bevere, Lucia, Michael Gloor et Adam Sobel, (2020), « Natural catastrophes in times of economic accumulation and climate change », *Sigma*, N°2, Swiss Re, Lausanne.
- DG IPOL (2017), *The social protection of workers in the platform economy*, European Commission, Brussels, Belgium.
- Eurofound (2018), *Platform work : Types and implications for work and employment – Literature review*, Eurofound, Dublin.
- Handy, Charles (1995), « Trust and the Virtual Organization », *Harvard Business Review*, May-June, <<https://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization>>.
- Hussenot, Anthony, Aurélien Acquier, Jonathan Sambugaro, Julie Fabri, Julie Tixier et Yoann Bazin (2017), « Les nouvelles formes de solidarité chez les travailleurs indépendants », *The Conversation*, 3 septembre 2017, 22:35
- Jackson, Paul J. et Jos M. Van der Wielen, (1998), *Teleworking : international perspectives : from telecommuting to the virtual organisation* (dir.), Routledge, London.
- Lallement, Michel (2015), *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil.
- Makimoto, Tsugio et David Manners (1997), Hoboken, New Jersey, *Digital Nomad*, Wiley.
- Mowshowitz, Abbe (1994), « Virtual organization : A vision of management in the information age », *The Information Society*, vol. 10, n° 4, p. 267-288.
- World Bank (2019), *World Development Report 2019 : The Changing Nature of Work*, Washington, DC, World Bank.
- Zammuto, Raymond, Terri Griffith, Ann Majchrzak, Deborah Dougherty et Samer Faraj (2007), « Information Technology and the Changing Fabric of Organization », *Organization Science*, vol. 18, n° 5, p. 749-883.

