

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**

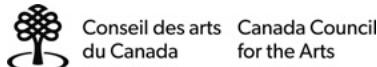


**Presses de
l'Université Laval**

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.



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.



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 plateformisation 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 plateformisation du travail? Au-delà de sa soutenabilité sociale, la critique oubliée de sa soutenabilité fonctionnelle..... | 26 |
| Remarques conclusives..... | 30 |

CHAPITRE 2

| | |
|---|----|
| Liqéfier le travail ou liquider les travailleurs? Différenciation liquide, capitalisme de plateforme et management algorithmique | 35 |
| <i>Yoann Bazin</i> | |
| Introduction : fluidifier le travail | 35 |
| Plongés dans la différentiation 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 |
| <i>Anthony Hussenot</i> | |
| 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 |
| <i>Christelle Baron</i> | |
| L'agir en commun dans les communautés d'innovation | 66 |
| Facettes du déploiement du pouvoir d'agir en commun : le travail (<i>labor</i>) l'œuvre (<i>work</i>) et l'action | 67 |
| Notre 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 |
| <i>Alexis Catanzaro et Hervé Goy</i> | |
| 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 |
| <i>Émilie Lanciano</i> | |

CHAPITRE 6

| | |
|--|-----|
| Raccourcir la ligne hiérarchique, et après? Étude du cas d'une « entreprise libérée » | 107 |
| <i>Patrick Gilbert, Nathalie Raulet-Croset et Ann-Charlotte Teglborg</i> | |
| 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 |
| ... nécessite 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 |
| <i>Émilie Lanciano, Jean-Luc Chautagnat et Séverine Saleilles</i> | |
| 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 | 171 |
| La 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 |
| <i>Justine Arnoud et Philippe Lorino</i> | |

CHAPITRE 10

| | |
|---|-----|
| Pratiques alternatives de contrôle | 187 |
| <i>Bruno Cazenave, Caecilia Drujon d'Astros, Jérémy Morales et Alban Ouahab</i> | |
| 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 |
| <i>Stéphane Jaumier, Vincent Pasquier et Hélène Picard</i> | |
| Une hiérarchie peut en cacher une autre: hiérarchies formelle et informelle dans les organisations | 202 |
| Scopix: une organisation démocratique | 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 |
| <i>Fight for 15</i> : une organisation en réseau centralisé..... | 210 |
| Présentation du mouvement syndical <i>Fight for 15</i> | 210 |
| Hiérarchies formelle et informelle dans le mouvement FF15 | 211 |
| <i>Fight for 15</i> au prisme du modèle de Diefenbach et Sillince | 212 |
| Conclusion | 214 |

CHAPITRE 12

| | |
|---|-----|
| Interroger l'autonomie dans la théorie et dans la pratique | 217 |
| <i>Antonella Corsani</i> | |
| L'incitation à l'entrepreneuriat interne et la figure du salarié-entrepreneur..... | 218 |
| Contrer 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 |
| <i>Justine Arnoud et Philippe Lorino</i> | |
| 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 |
| <i>Jean-François Chanlat et Hervé Grellier-Bidalun</i> | |
| 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 constraint 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.

