

# Entreprise libérée et pratiques numériques

Par Emmanuelle ROUX

et Jan KREWER

zBis, CNNum

## Numérique et horizontalité, un mariage naturel ?

« Travailler en mode projet », « devenir une plateforme », « faire preuve d'agilité », « travailler en écosystème », « libérer l'entreprise », « développer le droit à l'erreur »... voici quelques-uns des vocables apparus ces dernières années, aussi bien dans les revues de management que dans les colloques de dirigeants et autres séminaires managériaux. Ce vent de liberté mais aussi d'injonctions à se transformer est contextuel et répond à des pressions externes et internes.

Quelles sont ces pressions ? **De nouveaux modèles de coordination des activités, d'abord.** Ces derniers reposent en particulier sur les potentiels de collaboration directe entre individus que la diffusion de l'ordinateur personnel et un accès généralisé à Internet ont forgés. Ces nouveaux potentiels interrogent les fondements économiques de la théorie de la firme, en particulier les concepts régissant l'organisation de la production et la création de valeur. Il est ainsi parfois plus efficace de s'appuyer sur des réseaux distribués de ressources et de contributeurs plutôt que sur l'intégration verticale et la gestion pyramidale des activités, héritées de la période industrielle (BENKLER, 2007). De petites structures, souvent des plateformes d'intermédiation, capables de s'appuyer sur ce levier pour mobiliser des écosystèmes entiers et de développer des interfaces performantes, notamment *via* l'utilisation de données, viennent ainsi menacer des acteurs traditionnels. **D'une demande des salariés, ensuite.** Le numérique a offert de nombreuses opportunités aux individus dans différentes sphères de la vie économique et sociale, de l'accès à l'information en passant par l'insertion professionnelle ou la participation politique. La fluidité mais aussi les nouvelles capacités et l'autonomie offertes aux individus dans la sphère privée entrent de manière croissante en contradiction avec la réalité de la transformation numérique dans l'entreprise : ordinateurs et logiciels métiers obsolètes, réseaux Wi-Fi absents du cœur des usines, interdiction d'utiliser des plateformes de partage de documents, impossibilité de participer à une visioconférence, etc. Une étude de Capgemini Consulting menée avec OpinionWay auprès de plus de mille cadres français a largement mis en évidence cette demande<sup>(1)</sup>.

Ces changements montrent le lien puissant qui existe entre un environnement technique et les méthodes d'organisation. Le caractère politique du numérique s'observe d'ailleurs depuis sa naissance : les pionniers qui ont développé l'ordinateur personnel et le réseau Internet ont baigné dans une culture politique particulière, essentiellement celle des États-Unis des années 1970, influencés à la fois par les conférences de Norbert Wiener sur la cybernétique et par la contre-culture américaine, caractérisée par une critique violente de la société patriarcale, de la bureaucratie, des entreprises pyramidales, de la hiérarchie militaire et de la verticalité (LOVELUCK, 2015). L'objectif affirmé des inventeurs de ces technologies « californiennes » de l'information et de la communication était d'imaginer des réseaux, des communautés virtuelles où l'individu dispose de capacités nouvelles (*empowerment*) et une relation plus horizontale avec la collectivité. Ce sont les mêmes courants scientifiques et politiques qui

---

(1) Capgemini Consulting (2016), « Comment le numérique va libérer le salarié », Décryptage, LesEchos.fr, [http://technologies.lesechos.fr/decryptage/comment-le-numerique-va-liberer-le-salarie\\_f-96.html](http://technologies.lesechos.fr/decryptage/comment-le-numerique-va-liberer-le-salarie_f-96.html)

ont influencé le management et ses pratiques à partir des années 1970, période pendant laquelle les théories de gestion s'émancipent des modèles hiérarchiques et pyramidaux pour intégrer davantage les motivations et la psychologie des employés. C'est au cours des dernières décennies que se sont développés des courants plus radicaux de distribution de la responsabilité et de la prise d'initiative avec les concepts de sociocratie, d'holocratie ou d'entreprise libérée<sup>(2)</sup>. Mais les racines communes des pratiques numériques et des théories du management horizontal ne sont pas qu'idéologiques. Les allers-retours entre les deux domaines sont concrets et permanents. Le *Global Business Network* (GBN), fondé en 1987 par des pionniers d'Internet, œuvrait ainsi pour « contribuer à redéfinir le mode d'organisation des grandes entreprises en libérant à certains de leurs salariés des marges d'autonomie et en les invitant à travailler de façon horizontale en s'ouvrant à des savoirs multiples, hétérogènes et circulants ». Ils « installent le culte du réseau, de la transversalité et de la mentalité élargie dans le plan stratégique des entreprises. Ils vont accompagner le tournant des méthodes de management qui clôt l'ère fordiste du capitalisme industriel de l'âge des directeurs pour ouvrir celui des réseaux mondiaux de travailleurs de la connaissance du capitalisme financier ». (CARDON, 2012). Le terme d'*entreprise libérée* lui-même est ainsi emprunté par Getz au « guru » américain du management, Tom Peter, qui expliquait, dans son livre *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties* (1992), l'importance de transformer les organisations hiérarchiques en petites équipes de projets *ad hoc*, flexibles et autonomes, dans le contexte de la « nouvelle économie » des années 1990, issue d'une accélération technologique entraînant la transition d'une vieille industrie manufacturière vers une économie de services.

Si les liens entre le numérique et une vision horizontale du management sont très puissants, il est surprenant de constater que la transformation numérique des entreprises est loin d'avoir définitivement « libéré » l'entreprise. On peut évoquer les premières vagues de « modernisation » de l'entreprise (BOULLIER, 2016), avec les *mainframes*, les outils de suivi de *workflows*, la gestion électronique des documents, puis les ERP (*Enterprise Resource Planning*), où le numérique est davantage mobilisé pour rendre traçables et calculables les activités d'une organisation au profit d'une verticalisation. Il peut dès lors être utilisé pour normaliser et discipliner des entreprises, notamment en explicitant des processus autrefois fondés sur des arrangements institutionnels tacites, parfois entre les employés eux-mêmes.

Cet état de fait permet de légitimement se poser la question de ce que libère le numérique en réalité. Nous verrons d'abord comment il peut libérer la productivité de l'entreprise, en permettant des modes de gestion de projet et de collaboration plus souples, jusqu'à redéfinir les frontières de l'entreprise. Nous verrons ensuite sous quelles conditions il peut également contribuer à libérer le travail et à renforcer la prise d'initiative et de responsabilité des employés.

## **Libérer la productivité de l'entreprise avec le numérique**

### **Une libération de la bureaucratie**

La baisse des coûts de communication a permis le développement de modes de collaboration plus directs entre individus. Les capacités d'auto-organisation des groupes sont facilitées par les réseaux sociaux. Ces derniers permettent des échanges rapides qui court-circuitent les structures formelles et pyramidales établies par les organigrammes. Les petites structures, plus flexibles et dynamiques, répondent non seulement davantage au besoin d'innovation et d'adaptation continues (HAMEL, 2014), mais elles attirent également les compétences. La 25<sup>e</sup> enquête annuelle sur l'insertion

---

(2) Dans son ouvrage *Liberté et Cie* (2009), Isaac Getz a défini l'entreprise libérée comme une entreprise où « la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise ».

professionnelle des diplômés des grandes écoles de la Conférence des grandes Écoles (CGE), datant de 2017<sup>(3)</sup>, a ainsi montré que, pour la première fois, les jeunes diplômés étaient plus nombreux à se tourner vers des petites ou moyennes entreprises que vers des grands groupes. Ces classements montrent l'importance nouvelle accordée à la culture d'entreprise et à un management qui favorise l'autonomie, alors que les grands groupes sont perçus comme souffrant de structures de décision lentes, avec des divisions du travail rigides entraînant des tâches répétitives. C'est donc logiquement vers la suppression de chaînes intermédiaires de management que s'orientent les demandes des travailleurs : dans l'enquête « Parlons travail » de la CFDT, deux tiers des salariés interrogés remettaient en cause l'utilité de leur hiérarchie et 82% souhaitaient plus d'autonomie<sup>(4)</sup>.

L'introduction du numérique n'a pas été et n'est pas une réponse à elle seule. Bien entendu, depuis plusieurs années, des dirigeants font le lien entre une horizontalisation du management et le déploiement de réseaux sociaux internes ou encore de suites collaboratives. Mais le numérique reste estampillé comme un outil, comme une aide, ou une facilité au service d'une forme de communication et non comme une condition et une architecture demandant à repenser l'ensemble des rôles et la circulation de l'information dans l'entreprise. Il atteint ainsi tout son potentiel lorsqu'il est intégré dans des modèles qui permettent, en fonction des projets, de restructurer les équipes et les ressources de manière flexible. C'est le cas par exemple des projets d'intrapreneuriat qui permettent, de manière ponctuelle, d'intensifier et d'universaliser l'innovation dans l'entreprise, en responsabilisant un groupe d'employés. Plus que les réseaux sociaux d'entreprise ou les outils traditionnels de gestion de connaissances, des solutions intégrant des modes de collaboration synchrones et asynchrones, du partage de données et des outils d'échange audio et vidéo, permettent d'associer des collaborateurs au-delà des structures hiérarchiques et des emplacements physiques, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

## De nouvelles frontières pour l'entreprise

Si le numérique peut amener à changer les frontières à l'intérieur de l'entreprise, il transforme également en profondeur les relations avec le monde extérieur. L'agrégation de communautés est ainsi devenu un facteur de réussite important pour des projets – y compris hors de la sphère marchande. Le cas des millions de contributeurs de la fondation Wikipédia est régulièrement cité à titre d'exemple. Il repose sur un modèle-clé de l'économie numérique, celui de plateforme, qui permet d'externaliser certaines activités au sein d'un écosystème dont elle reste le centre. Ce modèle permet le travail indépendant des « partenaires », tels que les chauffeurs de VTC d'Uber, ou les développeurs travaillant sur des applications tierces de Facebook, qui communiquent avec leurs applications à travers des interfaces de programmation applicatives (*application programming interfaces*, API).

Si, comme l'a démontré Benkler, ce modèle dispose d'un avantage relatif sur les modes d'organisation fondés sur la hiérarchie<sup>(5)</sup>, les logiques d'externalisation qu'il encourage sont également générateurs de nouvelles formes de dépendance économique, qui peuvent entraîner une perte d'autonomie pour des individus autrefois salariés. Cette dépendance peut créer de nouvelles formes d'inégalités dans la relation à ce « travail ouvert », qui court-circuite l'organisation traditionnelle des professions, avec ses droits, mais aussi ses formes de représentation et de participation aux processus de décision dans l'entreprise (FLICHY, 2017). D'autres inégalités peuvent

(3) Conférence des grandes Écoles, Enquête Insertion 2017 des jeunes diplômés, <http://www.cge.asso.fr/liste-actua-lites/vient-de-paraitre-enquete-insertion-2017-des-jeunes-diplomes/>

(4) CFDT, Enquête « Parlons travail », <https://analyse.parlonstravail.fr/>

(5) "A world in which all agents can act effectively on all resources will be substantially more productive in creating information goods than a world in which firms divide the universe of agents into bounded sets." (Yochai Benkler, "Coase's Penguin or Linux and The Nature of the Firm", 2002).

également apparaître à l'intérieur des entreprises, avec de nouvelles fractures autour des usages du numérique, entre d'une part ceux qui peuvent bénéficier de l'autonomie et des nouvelles possibilités offertes, et d'autre part ceux qui, par manque de compétences ou par distance avec les langages, les formes d'écriture, les conventions de communication ou encore la nouvelle relation aux savoirs, ne peuvent utiliser tout le potentiel que peut créer l'entreprise libérée numérique.

## **Libérer le travail avec le numérique**

### **Des formes d'horizontalité radicales**

Si l'introduction d'un management inspiré par le concept d'entreprise libérée, c'est-à-dire appuyée sur des pratiques numériques, peut libérer la créativité et la productivité des salariés dans l'entreprise et ainsi la création de valeur, son impact sur le travail reste discuté. Parmi les critiques soulevées, on peut relever celle affirmant qu'il s'agit d'un label conçu et appliqué de façon unilatérale par les dirigeants d'entreprise, qui vise essentiellement à supprimer des intermédiaires (le *middle management*), alors même que ces derniers ont un rôle essentiel à jouer dans l'accompagnement au changement et à la diffusion des pratiques numériques. Est ainsi pointée l'absence de réelle contribution des salariés à la définition de leurs méthodes de travail et des critères d'efficacité qui le déterminent (LINHART, 2017).

À cet égard, il est intéressant d'observer le fonctionnement de nouveaux collectifs de travail apparus avec le numérique, pour l'essentiel dans le cadre de communautés du logiciel libre, qui réinventent fondamentalement ce rapport au travail. Ces communautés s'agrègent autour d'une ressource commune afin d'y contribuer ou de l'entretenir selon les modalités de chacun. Il est également possible de participer aux règles d'usage et de gouvernance qui régissent cette contribution et le *leadership* des projets est organisé de manière flexible, en étant basé sur l'engagement dans le projet plutôt que sur un organigramme défini *a priori* (BAUWENS, 2006).

Cette horizontalité radicale n'est pas sans entraîner de conflit avec les modes d'organisation traditionnels des entreprises. D'abord parce qu'elle interroge fondamentalement la question de la propriété, en particulier intellectuelle, des ressources de l'entreprise. Ensuite parce que la libre contribution des travailleurs y repose sur leur autonomie et leur participation (ou le consentement) à la définition des fins de la production. Une telle implication est difficilement conciliable avec la gouvernance classique de l'entreprise, à savoir la supervision par un conseil d'administration et la gestion par délégation par une direction.

### **Des prises de décision collectives ?**

La participation aux décisions relatives aux modalités concrètes du travail mais aussi à la finalité de la production peut néanmoins elle-même être réinventée par le numérique, et cela à différentes échelles. Au-delà des systèmes de consultation en ligne existent également des formes de co-décision au quotidien quant à la gestion des projets. Afin de réinventer le dialogue social dans le contexte d'une économie de plateforme, des initiatives telles que FairCrowdWorkWatch du syndicat allemand IG Metall<sup>(6)</sup> montrent que le numérique peut être mobilisé pour devenir un outil de négociation collective entre des acteurs d'une chaîne de valeur toujours plus éparse.

Cette possibilité n'enlève en revanche rien des défis institutionnels que peuvent poser une telle participation à la décision et un plus grand partage de la responsabilité. Parmi ces derniers, il s'agirait de définir les mécanismes de consensus entre comités d'entreprises et salariés, mais aussi des formes diverses de rémunération, par exemple dans le cadre des projets d'entrepreneuriat. Les modèles actuels de gouvernance d'entreprise – y compris ceux des coopératives – correspondent

(6) Plateforme de notation des plateformes FairCrowdWorkWatch du syndicat IG Metall, <http://faircrowd.work/>

encore mal aux formes de collaboration ponctuelles et souples qui sont permises par les pratiques numériques.

## **Vers un nouveau contrat social pour le XXI<sup>e</sup> siècle ?**

Le numérique permet à de nombreux égards de rendre concrètes certaines promesses portées par le concept d'entreprise libérée : défaire les hiérarchies, les titres et les privilèges, et s'appuyer davantage sur la motivation propre des salariés. Mais ce n'est pas seulement la bureaucratie interne de l'entreprise qui est touchée : de nouvelles formes de « travail ouvert » se répandent, qui se fondent sur une collaboration resserrée avec un nombre croissant d'acteurs extérieurs. L'horizontalité radicale développée par de nouveaux collectifs de travail peut aller jusqu'à remettre en cause le modèle même de l'entreprise : la définition de ses frontières et son mode de gouvernance. Afin d'empêcher l'apparition de nouvelles inégalités au travail, mais aussi de nouvelles formes de dépendance économique, il est essentiel de développer de nouveaux outils organisationnels – y compris juridiques – pour réaliser pleinement une libération, et de l'entreprise et de la relation au travail. Au-delà, il est essentiel de repenser un modèle social qui permette à la fois de libérer les individus et leurs potentialités sans pour autant remettre en cause les acquis sociaux du siècle dernier : une protection sociale commune, des conditions de travail dignes, des possibilités de représentation et d'action collectives.

## **Bibliographie**

BAUWENS M. (2006), “The Political Economy of Peer Production”, *Post-Autistic Economics Review*, issue n° 37.

BENKLER Y. (2002), “Coase's Penguin, or, Linux and *The Nature of the Firm*”, *The Yale Law Journal*, Vol. 112, n° 3, pp. 369-446.

BENKLER Y. (2007), *The Wealth of Networks How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press.

BOULLIER D. (2016), *Sociologie du numérique*, Armand Colin, coll. U Sociologie.

CARDON D. (2012), préface de l'ouvrage de TURNER F. (2012), *Aux sources de l'utopie numérique de la contre-culture à la cyberculture : Stewart Brand, un homme d'influence*, C&F éditions.

CARNEY B.M. & GETZ I. (2009), *Liberté & Cie*, Flammarion.

FLICHY P. (2017), *Les Nouvelles Frontières du travail à l'ère numérique*, Seuil, coll. Les Livres du nouveau monde.

HAMEL G. (2014), “The next tech revolution: Busting bureaucracy”, London Business School, <https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/the-next-tech-revolution-busting-bureaucracy>

LINHART D. (2017), « Imaginer un salariat sans subordination », *Le Monde diplomatique*.

LOVELUCK B. (2015), *Réseaux, libertés et contrôle. Une généalogie politique d'Internet*, Armand Colin, coll. Le temps des idées.

PETER T. (1992), *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Alfred Knopf: Later Printing edition.