

***Collection***  
***Études théoriques***

no **ET1115**

**L'autogestion dans la société de  
l'information québécoise**

Suzy Canivenc  
Post-doctorante  
Téluq - Université du Québec à  
Montréal

Sous la direction de  
Diane-Gabrielle Tremblay

Copublication Chaire de recherche du Canada  
sur les enjeux socio-organisationnels de  
l'économie du savoir  
et Centre de recherche sur les innovations  
sociales

Février 2012

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)  
Collection Études théoriques - no ET1115  
« **L'autogestion dans la société de l'information québécoise** »  
Suzy Canivenc, post-doctorante, Téléq - Université du Québec à Montréal  
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay

Copublication Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir  
et Centre de recherche sur les innovations sociales

ISBN : 978-2-89605-337-7

Dépôt légal : 2012

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives nationales du Canada

## PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### Axe innovations sociales, développement et territoire

- Les membres de l'axe innovations sociales, développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

### Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les membres de l'axe innovations sociales et conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

## **Axes innovations sociales, travail et emploi**

- Les membres de l'axe innovations sociales, travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

## **LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, le rapport annuel et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

**Juan-Luis Klein**  
Directeur

## NOTES SUR LES AUTEURES

**Suzy CANIVENC** est post-doctorante au sein de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et au Centre de recherche sur les innovations sociales. Docteure en Sciences de l'Information et de la Communication, elle est diplômée de l'Université Européenne de Bretagne – Rennes 2 où elle est associée au laboratoire *Plurilinguismes, Représentations, Expressions Francophones - information, communication, socio-linguistique* (PREFics, EA 3207).

**Diane-Gabrielle TREMBLAY** est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et directrice de l'ARUC-GATS (gestion des âges et des temps sociaux). Elle est professeure à la Télé-université de l'Université du Québec à Montréal, membre régulier au CRISES et a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse (en France), de Hanoi (au Vietnam), notamment. Elle est membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française.

Voir : [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats)

Pour nous joindre :

**Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir**

[www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir)

Télé-université

Université du Québec

Téléphone : 514-843-2015

Fax : 514-843-2160

Courriel : [dgtrembl@teluq.uqam.ca](mailto:dgtrembl@teluq.uqam.ca)



## TABLE DES MATIÈRES

TABLEAUX ET FIGURES.....	XI
RÉSUMÉ.....	XIII
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>15</b>
1.1 Présentation du programme de recherche : une problématique au croisement de l'innovation organisationnelle et technologique.....	15
1.2 L'autogestion .....	17
1.2.1 Généalogie de l'utopie autogestionnaire.....	17
1.2.2 Définition de l'utopie autogestionnaire.....	18
1.2.3 Les difficultés de l'autogestion.....	22
1.3 La société de l'information.....	25
1.3.1 Généalogie et présentation de l'idéologie de la société de l'information.....	25
1.3.2 Les ambivalences de la société de l'information .....	38
1.4 Présentation de la recherche menée au Québec.....	45
1.4.1 Problématique et hypothèses.....	45
1.4.2 Corpus et méthodologie.....	49
<b>2. PRINCIPES ORGANISATIONNELS.....</b>	<b>59</b>
2.1 L'autogestion .....	59
2.1.1 CaféCoop.....	59
2.1.2 TicOBNL.....	60
2.1.3 AgileCorp.....	62
2.2 Les liens entre l'utopie autogestionnaire et les idéologies technicistes .....	63
2.2.1 Le Libre .....	63
2.2.2 L'Agilité.....	65
<b>3. PRATIQUES ORGANISATIONNELLES.....</b>	<b>71</b>
3.1 Gouvernance et structure organisationnelle.....	71
3.1.1 CaféCoop.....	72
3.1.2 TicOBNL.....	75
3.1.3 AgileCorp.....	82
3.2 Organisation du travail.....	96
3.2.1 CaféCoop.....	97
3.2.2 TicOBNL.....	98

3.2.3 AgileCorp.....	100
3.3 Gestion des ressources humaines .....	101
3.3.1 Embauche.....	101
3.3.2 Intégration .....	108
3.3.3 Formation .....	113
3.3.4 Évaluation .....	118
3.3.5 Rémunération.....	121
3.4 Les TIC .....	125
3.4.1 CaféCoop.....	125
3.4.2 TicOBNL.....	125
3.4.3 AgileCorp.....	129
3.5 Les relations externes .....	130
3.5.1 CaféCoop.....	131
3.5.2 TicOBNL.....	133
3.5.3 AgileCorp.....	134
4. ÉVOLUTION ET LIMITES ORGANISATIONNELLES.....	137
4.1 Les limites organisationnelles .....	137
4.1.1 CaféCoop.....	138
4.1.2 TicOBNL.....	138
4.1.3 AgileCorp.....	140
4.2 Les limites humaines .....	141
4.2.1 Le pouvoir .....	142
4.2.2 L'auto-exploitation.....	150
4.2.3 La difficile inclusion du pluralisme .....	165
4.2.4 Les conflits .....	170
4.3 Les limites contextuelles.....	173
4.4 L'évolution dégénérative en question .....	175
4.4.1 AgileCorp : la dégénérescence volontaire.....	179
4.4.2 TicOBNL : la régénérescence par la destruction créatrice volontaire .....	181
4.4.3 CaféCoop : la régénérescence par le mouvement permanent.....	182
5. CONCLUSION .....	185
5.1 L'autogestion et la société de l'information .....	185
5.1.1 Les TIC et l'utopie autogestionnaire .....	185
5.1.2 Les TIC et la praxis autogestionnaire .....	187
5.2 L'autogestion dans le contexte québécois .....	189
5.2.1 Les ambivalences symboliques du contexte québécois.....	189
5.2.2 Forces et faiblesses des pratiques autogestionnaires québécoises.....	191

6. ANNEXE : L'AGILITÉ ET LA MÉTHODE SCRUM .....	197
6.1 Le mouvement Agile .....	197
6.2 La méthode Scrum.....	198
6.2.1 Les rôles.....	199
6.2.2 Les blocs de temps, cérémonials et artefacts.....	201
BIBLIOGRAPHIE.....	211



## TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Grille horaire des salariés.....	99
Tableau 2 : Facteurs favorables et défavorables aux pratiques autogestionnaires.....	194
Figure 1 : Gouvernance et structure organisationnelle des structures autogérées.....	72
Figure 2 : La structure organisationnelle du CaféCoop .....	75
Figure 3 : La structure organisationnelle de TicOBNL en 2005.....	77
Figure 4 : La structure organisationnelle de TicOBNL à partir de 2006 .....	79
Figure 5 : La structure organisationnelle de TicOBNL début 2011 .....	81
Figure 6 : Structure organisationnelle d'AgileCorp avant l'été 2010.....	92
Figure 7 : Structure organisationnelle d'AgileCorp avant l'été 2010 – Forme verticale.....	93
Figure 8 : Structure organisationnelle d'AgileCorp depuis l'été 2010 .....	94
Figure 9 : Répartition des entreprises du logiciel libre par nombre de salariés.....	139
Figure 10 : Nombre de contributeurs par projet et répartition des linuxiens suivant la taille des projets.....	139
Figure 11 : Release (environ 3 mois) .....	201
Figure 12 : Cycle séquentiel/en cascade.....	201
Figure 13 : Cycle Scrum.....	202
Figure 14 : Processus de planification d'une release.....	203
Figure 15 : Déroulement d'une release .....	204
Figure 16 : Décomposition des stories en tâches .....	205
Figure 17 : Backlog de sprint.....	206
Figure 18 : Déroulement d'un sprint.....	209



## RÉSUMÉ

*Cette note de recherche s'inscrit dans le prolongement d'une thèse en Sciences de l'Information et de la Communication intitulée « Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir ».*

*Ce programme de recherche s'intéresse à la possible réactualisation de l'utopie autogestionnaire dans le contexte de la société de l'information et s'interroge sur la portée idéologique et pratique des recompositions organisationnelles actuellement à l'œuvre.*

*La problématique de l'impact socio-organisationnel des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a déjà fait l'objet de nombreuses réflexions. Cette question, déjà largement alimentée, est ici abordée d'un point de vue inédit et atypique qui confère toute son originalité à ce programme de recherche : celui de l'autogestion.*

*Ces recherches se situent ainsi à la croisée de l'innovation socio-organisationnelle et de l'innovation technologique.*

*Le travail mené ici cherche à approfondir et mettre à l'épreuve les conclusions issues de notre thèse en transposant notre problématique d'origine au contexte québécois, qui nous semble, à certains égards, plus favorable au développement des nouvelles technologies et des innovations sociales.*

*Il s'appuie sur les monographies de trois structures dont nous avons interrogé les principes, les pratiques et les trajectoires organisationnelles pour ensuite les comparer : une coopérative de travail autogérée, une entreprise Agile de développement logiciel et une OBNL autogérée du secteur des TIC.*

*Tout en donnant à voir l'originalité de ces trois structures, nous avons cherché à apprécier leurs différences et leurs similitudes, ainsi que leurs apports et limites en termes d'innovation sociale.*

*Par ce travail, nous tenterons d'éclairer concrètement les opportunités et limites que l'autogestion rencontre dans le contexte de la société de l'information québécoise au regard du contexte français. Plus globalement, il s'agira de tirer tous les enseignements possibles dont sont porteuses ces pratiques alternatives pour la compréhension des phénomènes organisationnels et des processus d'innovation sociale.*



## 1. INTRODUCTION

Ce document relate les travaux de recherche réalisés dans le cadre d'un post-doctorat mené au sein de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir en partenariat avec le Centre de recherche sur les innovations sociales.

Ces recherches s'inscrivent dans le prolongement d'une thèse en Sciences de l'Information et de la Communication intitulée *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*<sup>1</sup>, soutenue en novembre 2009 à l'Université Européenne de Bretagne – Rennes 2.

En introduction, nous commencerons par présenter brièvement la problématique de notre programme de recherche au croisement de l'innovation organisationnelle et de l'innovation sociale. Nous nous attacherons ensuite à définir en profondeur nos deux principaux objets de recherche : l'autogestion et la société de l'information, dont les liens surprenants et ambigus s'éclaireront progressivement.

A travers cette introduction, nous exposerons les principaux résultats issus de notre thèse ainsi que les nouvelles problématiques qui en ont émergé et que ce présent travail a pour objectif d'approfondir et de mettre à l'épreuve.

### 1.1 Présentation du programme de recherche : une problématique au croisement de l'innovation organisationnelle et technologique

L'intitulé de ce programme de recherche a de quoi dérouter. L'association entre le terme « autogestion » et l'expression « société de l'information » paraît en effet énigmatique. D'un côté, une « utopie » politique radicale qui semble être tombée dans l'oubli et l'indifférence totale. De l'autre, un « label » techniciste censé décrire notre société contemporaine envahie par les nouvelles technologies. Qu'est-ce qui peut bien unir ces deux univers si différents ? Nous nous attacherons à éclairer ces liens surprenants au fur et à mesure de notre introduction.

Nous souhaiterions, dans un premier temps, nous limiter à présenter de manière très générale la problématique qui guide ce travail, à savoir celle d'une possible réactualisation de l'utopie autogestionnaire à l'heure de la société de l'information.

---

<sup>1</sup> CANIVENC, Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Rennes 2. Dirigée par Christian Le Moëne et Catherine Loneux. En ligne sur <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00458192/fr/>

Ce programme de recherche consiste ainsi à étudier les recompositions organisationnelles initiées par la société de l'information au regard de l'utopie autogestionnaire pour en apprécier la portée novatrice voire « révolutionnaire ».

La problématique de l'impact socio-organisationnel des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a déjà fait l'objet de nombreuses réflexions. Elles ont débuté dès les années 1940 avec la cybernétique de Norbert Wiener et se sont amplifiées à partir des années 1970 avec le développement et la diffusion de l'informatique.

Cette problématique, déjà largement alimentée, est ici abordée d'un point de vue inédit et atypique qui confère toute son originalité à ce programme de recherche : celui de l'autogestion.

Pour éclairer ces étranges phénomènes, notre recherche doctorale effectuée de 2006 à 2009 a porté sur l'étude comparative des pratiques organisationnelles de deux entreprises du secteur des TIC (une société de services en ingénierie informatique et un éditeur de logiciels) et de deux Scop autogérées (du secteur de la communication et de l'imprimerie).

La méthodologie qualitative adoptée pour ces études de cas combine :

- L'étude des documents organisationnels et communicationnels (organigramme, règlements et chartes, rapports annuels, comptes-rendus des réunions, procès-verbaux des instances décisionnelles, livret d'accueil) ;
- L'observation des situations de travail et des instances décisionnelles (réunions de service, commissions de travail, Assemblées Générales, Conseils d'Administration) ;
- Des entretiens semi-directifs approfondis menés avec un échantillon large et diversifié d'employés, membres, encadrants et dirigeants de chaque structure.

Ce travail s'est attaché à souligner l'originalité de ces structures en termes de gestion des ressources humaines, d'organisation du travail, de gouvernance, de culture organisationnelle, de relations externes, etc. pour en apprécier les similitudes et les différences ainsi que les apports respectifs en terme d'innovation socio-organisationnelle. Il s'agissait parallèlement de montrer les limites que rencontrent ces pratiques pour révéler la complexité des phénomènes organisationnels et les paradoxes des processus d'innovation sociale.

Nous présentons ci-dessous les principaux résultats issus de ce travail, après avoir clarifié nos deux objets de recherche.

## 1.2 L'autogestion

### 1.2.1 Généalogie de l'utopie autogestionnaire

Quintessence de l'innovation socio-organisationnelle, l'utopie autogestionnaire s'inscrit dans une tradition ancienne dont on pourrait faire remonter l'origine théorique à Pierre-Joseph Proudhon et la première application pratique d'envergure à la commune de Paris (1871).

Tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, l'autogestion s'exprime dans divers lieux et sous diverses formes, à l'occasion d'événements historiques ou au sein de véritables plans politiques : les soviets de la révolution russe de 1905, les conseils ouvriers allemands de 1918, la guerre d'Espagne de 1936-1939, la Yougoslavie de Tito à partir des années 1950, la révolution hongroise en 1956, l'indépendance de l'Algérie et l'autogestion des biens abandonnés par les colons de 1962 à 1965, le « printemps de Prague » en 1968, le régime militaire péruvien de 1968 à 1975, le syndicat polonais Solidarnosc dans les années 1980...

Mais l'idée autogestionnaire ne se limite pas aux deux derniers siècles et pourrait très bien s'enraciner dans les préceptes de certains penseurs taoïstes (Lao-Tseu, IV<sup>ème</sup> siècle avant J.-C.), grecs (Diogène, III<sup>ème</sup> siècle avant J.-C.) ou encore des Lumières (Diderot, Rousseau, XVIII<sup>ème</sup> siècle).

Si le terme « autogestion » est d'origine récente dans le vocabulaire français (il n'apparaît en effet dans les dictionnaires qu'au début des années 1950, en référence à l'expérience menée en Yougoslavie par Tito), l'idéal auquel il renvoie se retrouve donc en tout temps et en tout lieu. L'autogestion apparaît dès lors comme une idée éternelle, un horizon utopique auquel une fraction de l'humanité a toujours aspiré. Cependant, jusque là, elle restait confidentielle et ne naviguait qu'au sein de cercles intellectuels et militants très restreints et marginalisés (Georgi, 2008).

En France, l'autogestion connut sa véritable heure de gloire en mai 1968 et dans la décennie suivante, où le terme « autogestion » devint le mot d'ordre des mouvements sociaux et de leurs représentants politiques et syndicaux, tel Michel Rocard pour le PSU et Edmond Maire pour la CFDT.

Les intellectuels s'emparent également du concept, notamment les « doctrinaires » (Mothé, 1980) regroupés autour de la revue *Autogestion et Socialisme*, rebaptisée *Autogestions* en 1980. On peut ici citer Daniel Mothé, Yvon Bourdet, Henri Arvon, Pierre Rosanvallon, Cornélius Castoriadis. Ils sont cependant peu nombreux à étudier l'autogestion « en acte ». Seuls quelques sociologues s'y emploient parmi lesquels Albert Meister ou encore Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty. Les expérimentations pratiques restent d'ailleurs rares, à l'exception des emblématiques LIP (1973).

A partir du milieu des années 1980, l'autogestion sombre dans l'indifférence puis l'oubli comme en témoigne la disparition de la revue *Autogestions* en 1986. Si l'idée refait surface à partir des années 1990 avec divers mouvements alternatifs, tant pratiques que politiques<sup>2</sup>, le mot semble devenu tabou au-delà des cercles militants généralement restreints.

Notons cependant un certain regain d'intérêt plus large avec l'ouvrage de Lucien Collonges paru en avril 2010, *Autogestion, hier, aujourd'hui, demain*, véritable anthologie autogestionnaire qui a suscité plusieurs débats et qui a notamment motivé la création d'une nouvelle association pour l'autogestion actuellement en cours de constitution.

Au Québec, du fait de la forte emprise cléricale, l'utopie autogestionnaire n'émergea qu'à partir des années 1970. Elle bénéficia du puissant mouvement indépendantiste qui s'accompagna, à un niveau plus micro, de multiples expérimentations à caractère autogestionnaire, en milieu rural comme urbain, dont les plus emblématiques furent la coopérative d'aménagement régionale du JAL (1971) et l'usine Tricofil (1972).

Du côté théorique, l'autogestion québécoise fut fortement marquée par les intellectuels français mais développa son propre courant avec la revue *Possibles* créée en 1976 et regroupant autant des doctrinaires que des sociologues de terrain. On peut citer ici entre autres André Gagnon, Marcel Rioux ou Andrée Fortin. Les pratiques autogestionnaires québécoises sont également abondamment documentées à la fin des années 1980, grâce aux travaux d'André Joyal sur les « entreprises alternatives ».

A partir des années 1990, les voies de l'autogestion deviennent plus souterraines, mais perdurent grâce à la forte présence de l'économie sociale et des groupements « communautaires ». Contrairement à la France, le thème reste présent dans l'espace public et scientifique québécois comme en témoignent l'aventure du café de la Petite Gaule et les travaux du Collectif de Recherche sur l'Autonomie Collective, qui perçoivent d'ailleurs un véritable renouveau anarchiste et autogestionnaire au Québec depuis le Sommet des Amériques en 2001.

### ***1.2.2 Définition de l'utopie autogestionnaire***

Malgré sa constance et son ancrage historique, l'autogestion reste une notion floue et complexe. Cette opacité n'aide pas à sa reconnaissance comme « concept » pertinent jugé d'intérêt dans la communauté scientifique et au-delà dans l'opinion publique.

De nombreux facteurs participent ainsi à faire de l'autogestion un mot imprécis.

---

<sup>2</sup> Nouveau Parti Anticapitaliste, mouvement des décroissants, Association pour la Maintien de l'Agriculture Paysanne, Système d'Échanges Locaux...

Comme nous l'avons vu, l'expérience yougoslave joue un rôle central dans l'apparition de ce terme dans la langue française. Or, la portée de cette expérience est particulièrement ambivalente : de nombreuses hésitations y ont mené à des contradictions, le modèle yougoslave oscillant entre décentralisation et planification (Meister, 1970).

Cette ambiguïté s'est encore renforcée dans les années 1970, suite à la récupération dont ce terme fut l'objet par de multiples mouvements sociaux, politiques et syndicaux. Le mot est alors « sur toutes les lèvres et sous toutes les plumes » (Georgi, 2008) : c'est un succès total. En contrepartie, l'autogestion devient un terme de plus en plus polysémique... et de plus en plus flou.

Par ailleurs, l'ancrage historique de cette notion dans les mouvements de mai 1968 et la mouvance des seventies lui adjoint une charge politique, utopique et émotionnelle extrêmement forte qui n'aide pas à l'aborder d'une manière tant soit peu objective.

Plusieurs intellectuels de l'époque ont pourtant travaillé en ce sens. Mais comme le souligne Daniel Mothé (1980), la plupart d'entre eux appartenaient à la catégorie des « doctrinaires » ou des « politiques », quelque peu coupés de la réalité des expérimentations autogestionnaires : aucun d'eux « ne travaille vraiment sur la réalité vivante du fonctionnement concret des organisations existantes ».

Rares sont en effet ceux qui se sont penchés sur les tentatives de mise en pratique de l'autogestion : « seuls quelques sociologues en marge des organisations politiques travaillent sur ces questions » nous dit Daniel Mothé. Nous pouvons ici indiquer des auteurs tels qu'Albert Meister ou encore Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty, déjà mentionnés précédemment. Leurs écrits comptent en effet parmi les rares textes offrant une description concrète et une analyse sociologique fouillée des formes organisationnelles autogérées. Le travail présenté ici s'inscrit clairement dans la veine scientifique initiée par ces chercheurs s'intéressant aux organisations dites alternatives, un domaine largement exsangue en France depuis trente ans.

Il est d'ailleurs à noter que si les années 1970 représentent l'apogée de l'idée autogestionnaire, sa mise en pratique reste quant à elle beaucoup plus rare. C'est du moins l'avis rétrospectif de Franck Georgi pour qui les expérimentations autogestionnaires de cette époque sont en réalité soit « mythiques » soit « très limitées et partielles ».

L'entreprise LIP en est un parfait exemple. Cette entreprise horlogère de Besançon s'est mise en autogestion en 1973 suite à la découverte d'un plan de restructuration et de licenciement. Les pérégrinations des « LIP » et leurs fameux slogans - tels « on produit, on vend, on se paye » ou encore « l'imagination au pouvoir » - ont suscité l'enthousiasme de la presse et de la population française. Les retentissements ont été énormes et plusieurs « enfants de LIP » ont émergé un peu partout dans le pays. Mais toutes ces micro expérimentations n'avaient finalement qu'un seul

but, qui semble s'éloigner de l'utopie autogestionnaire : la défense de l'emploi. LIP s'est ainsi mis en autogestion dans l'attente qu'un repreneur accepte de récupérer l'entreprise avec l'ensemble des travailleurs. Comme l'explique très bien Michel Rocard en postface de l'ouvrage témoignant de la grève des LIP : « quand tout a commencé, à Palente, les travailleurs ont tenu à faire savoir à tous qu'"ils ne faisaient pas de politique", qu'il s'agissait pour eux de se défendre en maintenant leur emploi et leur outil de production » (Piaget, 1973).

Ainsi, LIP incarne bien plus un cyclone médiatique du fait des immenses espoirs qu'elle cristallisait qu'une expérimentation complète de l'autogestion. Tout comme la Yougoslavie, c'est pourtant un exemple très cité dans les textes faisant référence à l'autogestion en France.

L'usine textile Tricofil en est un autre exemple, dans une version québécoise cette fois-ci.

Les approximations qui entourent cette notion nécessitent donc de la définir plus précisément.

Au sens littéral, le terme « autogestion » signifie « gestion par soi-même ». Cette définition, si elle paraît simpliste voire tautologique, a pourtant des implications fortes : elle suppose « la disparition des distinctions entre dirigeants et dirigés, donc la possibilité pour les individus de s'organiser collectivement tant dans la vie sociale que dans l'appareil productif » (Géraud, 1996).

L'autogestion est ainsi l'exact contraire de ce qu'Yvon Bourdet (1970) nomme l'« hétérogestion ». Ce néologisme renvoie à la « gestion (de mes affaires) *par un autre que moi* » et implique irrémédiablement « une coupure sociale qui aboutit à deux classes d'hommes, ceux qui pensent et dirigent et ceux qui exécutent ou sont exécutés ».

L'autogestion s'oppose ainsi frontalement à l'Organisation Scientifique du Travail, considérée comme la toute première théorie organisationnelle, instaurée par l'ingénieur américain Frederick Taylor au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Dans son grand ouvrage *Les principes de la direction scientifique (The Principles of Scientific Management, 1911)*, Taylor pose les bases de cette méthode consistant à analyser les activités humaines de travail pour en « tirer des lois ayant une portée générale » et ainsi établir une véritable « science du travail » (Plane, 2003).

Taylor énoncera 4 lois dont la plus connue est la « division verticale du travail » distinguant strictement les tâches de décision, conception et organisation du travail et les tâches d'exécution du travail, à l'origine de la séparation entre dirigeant et dirigé.

L'autogestion récuse catégoriquement cette division.

L'autogestion postule au contraire « la possibilité pour les individus de s'organiser collectivement » (Fay, 1996), sans l'intermédiaire d'une hiérarchie. Une organisation autogérée est ainsi une organisation où « toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire » (Castoriadis, 1979).

En ce sens, l'autogestion fait directement écho à l'innovation sociale telle qu'elle est définie dans le domaine des entreprises et du travail, à savoir la recherche de nouveaux modes de gouvernance et d'organisation du travail qui passent notamment par la participation et la coopération, avec pour visée un dépassement des modèles hiérarchiques, technocratiques et bureaucratiques (Tardif, 2003).

L'autogestion est donc avant tout la réappropriation de la décision par ceux qui auront à exécuter et mettre en œuvre cette décision. Pourtant, pour beaucoup, l'autogestion se limite à la simple réappropriation des moyens de production par les travailleurs.

Cette simplification semble liée au terme « autogestion » lui-même, qu'Henri Arvon (1980) estime « mal approprié ». Ce n'est pas le préfixe « auto » qui est ici en cause, mais la racine même du mot : le terme « gestion ». Ce terme est en effet « grevé de rationalité économique » et présente le risque de limiter ce concept à cette seule dimension matérielle, et par là même de le dénaturer. Ainsi, pour Henri Arvon, les termes anglo-saxons « *self-government* » et « *self management* » semblent beaucoup plus adéquats pour désigner ce modèle d'organisation particulier en élargissant son domaine d'application de la simple dimension économique à sa dimension politique.

En se replaçant sur le terrain politique, l'idée d'autogestion acquiert ainsi un contenu beaucoup plus large en proposant de « créer un autre sens du mot politique : à savoir la prise en main, sans intermédiaire et à tous les niveaux, de toutes les affaires par tous les hommes » (Guillerm et Bourdet, 1975). C'est par cet ancrage politique même que l'autogestion se distingue de « la participation, [du] contrôle ouvrier et [des] coopératives [qui] ne concernent guère que la production et l'économie » (Guillerm et Bourdet, 1977).

Mais concrètement, comment mettre en œuvre cette forme d'organisation sans hiérarchie ? Comment dépasser cette sacro-sainte coupure entre dirigeants et dirigés dans les collectifs humains : comment mettre en pratique l'autogestion d'un point de vue socio-organisationnel ?

C'est à cette dimension pragmatique de l'autogestion que nous nous sommes d'abord intéressés dans nos recherches avec l'étude de deux Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (Scop) autogérées.

Ce travail empirique nous a révélé le potentiel, mais également les limites de ce modèle organisationnel atypique, qui semble soulever plus de problèmes qu'il n'apporte de solutions à la problématique de l'innovation sociale.

### ***1.2.3 Les difficultés de l'autogestion***

En nous appuyant sur l'exemple de ces deux coopératives de travail, nous avons pu constater l'altérité radicale dont sont porteuses les organisations autogérées.

Elles expérimentent en effet des formes organisationnelles réellement innovantes basées sur des dispositifs et pratiques atypiques : refus de la hiérarchie à travers un dirigeant élu ou tiré au sort et au rôle limité ou carrément fictif, égalité salariale et exclusivité de la propriété de l'entreprise aux salariés, instances de gouvernance collégiales, formations internes réciproques, travail collaboratif, culture d'entreprise basée sur une idéologie politique, développement de réseaux d'alliances et de réflexions.

Ces dispositifs organisationnels formels et informels, à la fois matériels et symboliques, illustrent concrètement la volonté qu'ont ces structures de transcender la coupure taylorienne entre la conception et l'exécution du travail, les domaines stratégiques et techniques, les dirigeants et les dirigés.

Et elles y parviennent... Du moins à leurs débuts. Ces formes organisationnelles semblent en effet très vite buter sur de nombreuses difficultés qui viennent limiter leurs prétentions révolutionnaires et les faire progressivement dévier de leurs objectifs d'origine. Nous nous sommes attachés à éclairer ces facteurs en les regroupant dans trois catégories :

Au niveau macro, les expérimentations autogérées se heurtent en premier lieu à des contraintes contextuelles qui pèsent sur leur maintien et leur développement.

Nous avons tout d'abord constaté que le contexte culturel et économique actuel n'était pas des plus porteurs pour l'autogestion : la fin de l'imaginaire porté par la lutte des classes et les représentations dominantes, notamment en France, viennent en effet marginaliser cette utopie. Parallèlement, la culture du client roi, l'hyperconcurrence et l'hypermécialisation viennent directement contraindre sa mise en pratique.

Mais au-delà de ces facteurs contextuels, la pratique autogestionnaire se heurte également à de puissantes limites intrinsèques.

Au niveau méso, ces structures font face à une importante limite organisationnelle de taille. Ce mode de fonctionnement basé sur un partage total du pouvoir entre l'ensemble de ses membres est en effet conditionné par l'égalité et la pleine participation de tous. Ce qui devient difficile au-delà d'un certain seuil, généralement évalué entre 12 et 20 personnes.

Au niveau micro enfin, la mise en pratique de l'autogestion se heurte quotidiennement à des limites purement humaines, liées à des facteurs sociaux, psychologiques, comportementaux... Les « imperfections » humaines et la complexité des relations interpersonnelles, entachées de multiples paradoxes, vont ainsi introduire des distorsions de taille entre le projet et sa mise en

application concrète. Au point que l'autogestion semble parfois enfanter l'inverse de ce qu'elle prône : en opposition totale avec l'idéal égalitaire, solidaire et émancipateur, on constate l'implacable résurgence de phénomènes de hiérarchisation, de domination, d'inégalité, d'exclusion et même d'aliénation.

Ces conclusions défaitistes rejoignent ici celles de nombreux auteurs ayant travaillé sur l'autogestion dans les années 1970 et 1980 et qui ont eux aussi souligné les limites de ce modèle. D'hier à aujourd'hui, les expérimentations autogérées ne semblent donc pas en mesure de nous offrir une alternative durable et d'envergure.

L'innovation socio-organisationnelle radicale dont est porteuse l'utopie autogestionnaire se heurte ainsi à des obstacles contextuels, organisationnels et humains qui en limitent drastiquement le nombre, la taille et la durée pour les faire dévier vers des formes de gouvernance et de gestion plus conventionnelles. Un processus dégénératif bien connu de l'Économie Sociale où l'on parle de « banalisation » ou encore des théories organisationnelles avec le concept d'« isomorphisme institutionnel » (Di Maggio et Powell, 1983).

Dès lors, les organisations autogérées sont-elles vouées à dégénérer ? Telle est l'hypothèse défendue par Albert Meister qui proposa une « génétique autogestionnaire » (Mothé, 1980) pour le moins pessimiste à la suite des nombreuses études qu'il mena sur les coopératives, les associations, les communautés de travail ou encore l'autogestion yougoslave et péruvienne.

Ces hypothèses dessinent une trajectoire dégénérative des structures participatives et démocratiques passant par « quatre stades caractéristiques de la vie de ces groupes » :

- Le stade de « la conquête » où l'enthousiasme et la ferveur autogestionnaire dominent ;
- La phase de « la consolidation économique » où la survie économique oblige à adopter des méthodes de gestion plus rationnelles et à modifier les principes organisationnels ;
- La période de « la coexistence » qui marque le renoncement définitif aux idéaux originaux, l'adaptation au contexte économique et culturel, ainsi que la montée de la « démocratie déléguée » ;
- Enfin, le stade du « pouvoir des administrateurs » où les responsables non élus mais compétents règnent en maîtres et où l'organisation n'a plus rien d'autogestionnaire.

Au-delà des dispositifs novateurs et des pratiques atypiques qu'elles développent, Albert Meister nous invite ainsi à être sensibles à l'évolution organisationnelle des expérimentations autogestionnaires en développant une approche processuelle.

Toutefois, et malgré l'estime que nous portons à son travail, nous restons réticents à souscrire totalement aux hypothèses déterministes et pessimistes voire presque simplistes de cet auteur, soumettant les processus organisationnels à une loi organique dégénérative qui exclut toute

marge de manœuvre. Nous avons ainsi cherché dans la conclusion de notre thèse à dégager quelques perspectives destinées tant aux praticiens qu'aux théoriciens de l'innovation. Concrètement, ces perspectives prennent deux formes :

- D'une part, celle de la « réorganisation permanente » grâce à l'autocritique et à l'ouverture radicale à la nouveauté dont sont notamment porteurs les jeunes membres. Ainsi, la pérennité autogestionnaire serait possible, mais uniquement à condition d'un mouvement permanent qui vient bousculer les tendances intrinsèques à l'érosion qui affectent ce modèle organisationnel. Une perspective déjà évoquée par nombre d'auteurs, dont Albert Meister (1974) lui-même.
- D'autre part, celle de la « destruction créative » consistant à dissoudre l'organisation originelle dès l'apparition des premiers signes de dégénérescence. Une perspective plus risquée et audacieuse, notamment prônée par René Lourau (1980) et parfaitement illustrée par l'une des Scop autogérées que nous avons étudiées en France au cours de notre thèse.

Comme on le voit, ces perspectives nécessitent de rompre avec certains présupposés organisationnels bien enracinés qui biaisent nos perceptions et nos modélisations de l'innovation sociale :

Elles impliquent tout d'abord pour ces expérimentations « d'accepter de mourir » (Lourau, 1980) et donc de se soustraire au fantasme d'immortalité qui précisément nous aliène, selon Cornélius Castoriadis (2009).

Elles nécessitent également de penser les phénomènes organisationnels en termes complexes, processuels et dialogiques (Morin, 1977, 1990) conjuguant vie et mort, ordre et désordre, organisation et désorganisation. Un ensemble de couples qui s'opposent mais qui se complètent également dans un même mouvement toujours instable, sans jamais atteindre un équilibre autre que précaire, et qui sont à l'origine même de la dynamique sociale.

La trajectoire malheureuse de ces structures nous incite enfin à garder une grande humilité face aux processus organisationnels, toujours capables d'échapper à la maîtrise de ceux qui les mettent pourtant en œuvre. Il arrive ainsi que les « formes projets » échappent à ceux qui les ont inventées, que les ordres voulus dévient tragiquement en ordres non voulus. C'est ici notre fantasme de toute puissance qui est directement remis en cause. Au-delà du débat historique qui oppose les tenants du déterminisme structurel à ceux qui défendent le pouvoir d'action des individus, nous avons ainsi insisté sur la nécessaire reconnaissance de « forces infra-rationnelles » dont le contrôle nous échappe totalement.

Autant de perspectives théoriques et pratiques que nous chercherons à mettre à l'épreuve dans cette note de recherche.

### 1.3 La société de l'information

A priori, la notion de « société de l'information » se situe à mille lieux des considérations précédentes. Et pourtant, comme nous allons le voir, les discours qui accompagnent l'émergence de cette nouvelle société entretiennent plus d'un point commun avec l'utopie autogestionnaire.

#### 1.3.1 *Généalogie et présentation de l'idéologie de la société de l'information*

##### *La société révolutionnaire de l'information*

Nous connaissons depuis quelques décennies une période de profonde mutation tant sociale, économique que technologique appelant les formes organisationnelles à se renouveler en profondeur. Cette période de mutation se traduirait par les passages des sociétés dites « industrielles », basées sur l'exploitation de matières premières à l'aide de la force physique, à une nouvelle forme de société où les notions « immatérielles » d'information, de communication et de savoir occupent la place centrale.

La généalogie de ce nouveau régime socio-technico-économique n'est pas des plus simples à réaliser. Tout d'abord, de nombreux qualificatifs lui ont été associés pour le caractériser : société « postindustrielle », « société de l'information », « société de la communication », et, plus récemment « société du savoir » ou « de la connaissance ». De plus, ces qualificatifs sont parfois polysémiques et viennent se chevaucher. Enfin, la description de cette nouvelle société en émergence a souvent été l'œuvre de futurologues et prospectivistes dans les années 1970, puis de publicistes et de « décideurs » politiques ou économiques dans les années 1990. Il est donc difficile de faire la part des choses entre ce qui relève de l'analyse, de l'utopie, de la croyance, du mythe ou encore de la simple stratégie marketing ou électorale.

Nous en proposons ici une brève présentation qui n'a pas vocation à être exhaustive ni rigoureuse. Il s'agit essentiellement de retracer les différents discours qui accompagnent l'émergence de cette nouvelle société pour souligner les similitudes qu'ils entretiennent avec l'utopie autogestionnaire, pourtant réputée complètement désuète à l'heure actuelle.

##### - LA SOCIÉTÉ « POSTINDUSTRIELLE »

Cette idée de passage à une société fondée non plus sur la production matérielle mais sur le traitement de l'information est majoritairement rattachée à la figure de Daniel Bell et à son ouvrage de 1973 *The Coming of Post-Industrial Society* (traduit en français en 1976 sous le titre : *Vers la société post-industrielle*). Daniel Bell y avance l'émergence d'un nouveau type de société axée sur la connaissance théorique et centrée sur les services opérant un transfert de pouvoir

des détenteurs de capital aux producteurs de savoir. Daniel Bell affirme ainsi que « ce qui compte désormais, c'est ni le muscle, ni l'énergie, mais l'information ».

Cette nouvelle donne vient bouleverser la structure économique, l'organisation de la production et les rapports de travail, mais marque plus globalement un véritable changement civilisationnel. Le développement des services, des ressources informationnelles et du savoir théorique offre en effet « la promesse d'une société moins fracturée par les idéologies et les antagonismes sociaux » avec la perspective « d'une évacuation de la problématique du pouvoir ou de la domination au profit de la vision d'une société plus égalitaire, plus polycentrique » (Neveu, 2006) proche de celle prônée par l'utopie autogestionnaire.

- LA SOCIÉTÉ « DE L'INFORMATION »

Rapidement, cette société postindustrielle pris le nom de « société de l'information » avec le développement des technologies informatiques. L'approche économiste laisse alors place à une vision sociopolitique plus large à l'origine d'une véritable techno-utopie.

Cette conception se rattache ici plus particulièrement aux travaux de Norbert Wiener sur la « cybernétique ». Fondée dans les années 1940, alors que les grands calculateurs laissent place aux premiers ordinateurs, cette nouvelle discipline proposait un nouveau cadre épistémologique plaçant l'information au cœur des processus d'organisation et de régulation. Une nouvelle conception du monde apte à bouleverser nos modes d'organisation sociale.

Le terme de « cybernétique » s'inspire en effet du grec *kubernêtikê*, qui signifie « gouvernail » et plus largement « gouverner ». La cybernétique renvoie ainsi à l'art du pilotage puis, plus globalement, à l'art de gouverner. Et la clé de cette science du gouvernement se trouverait précisément dans l'information selon Norbert Wiener, pierre angulaire d'une société transparente, rationnelle et juste grâce à la libre circulation des données permises par les technologies de gestion de l'information. Wiener nous propose finalement une société sans État, proche de l'utopie anarchiste (Breton et Proulx, 1993), capable de s'autoréguler grâce aux TIC (Breton, 2000). Ces dernières entraîneraient automatiquement l'émergence d'une société « plus "égalitaire", plus "démocratique" et plus "prospère" » (Breton et Proulx, 2002).

La société de l'information issue de la cybernétique se présente ainsi comme une « altérité politique radicale » (Commission nationale française pour l'Unesco, 2005).

Cet argumentaire déterministe se retrouve dans le célèbre rapport Nora-Minc sur *L'informatisation de la société* rédigé en 1978 où « le développement des réseaux mondiaux de communication est présenté comme le principe actif des mutations sociales à venir » (Neveu, 2006).

Cette conception technophile prévaut encore aujourd'hui et se retrouve d'ailleurs presque mot pour mot à l'aube du nouveau millénaire au Sommet Mondial de la Société de l'Information (SMSI) de Genève (2003), où les TIC sont présentées comme « propice[s] à l'instauration d'un monde plus pacifique, plus juste et plus prospère »<sup>3</sup>.

- LA SOCIÉTÉ « DE LA COMMUNICATION »

Face à l'expression réductionniste de « société de l'information » largement teintée de déterminisme technique, certains lui préfèrent celle de « société de la communication » comme l'explique Erik Neveu (2006) :

Parce que la communication est plus riche des connotations de l'échange, de la rencontre, du partage, moins marquée par une résonance technique ou cognitive, elle demeure un signifiant plus riche, plus séduisant dans ses déclinaisons grand public.

Cette nomination n'est pas nouvelle et se retrouve chez le père de la « société de l'information » lui-même, Norbert Wiener. Dans son ouvrage de 1948 *Cybernetics*, il fait ainsi amplement référence à la notion de « communication » au point d'en faire l'un des axes centraux de sa définition de la cybernétique : « science de la communication et du contrôle ».

Les expressions d'« information » et de « communication » sont d'ailleurs souvent mélangées, sans aucune préoccupation des différences sémantiques qui distinguent et articulent ces notions. Des convergences sont certes envisageables entre les notions d'« information » et de « communication ». La communication peut en effet être considérée comme un « comportement d'échange d'informations ».

Certains auteurs tiennent cependant à maintenir une distinction claire entre ces deux notions en rapprochant le terme d'« information » du modèle shannonien auquel on reproche d'exclure la prise en compte de toute signification, alors que le terme de « communication » se rapprocherait plus de la cybernétique wienerienne, une théorie considérée comme plus riche du fait du concept de *feedback* (rétroaction) prenant en compte les réactions de l'interlocuteur.

Cette bataille sémantique n'en change pas pour autant le contenu des bouleversements annoncés puisque ici encore, « les réseaux de communication sont aussi promesses de transparence, de démocratie, générateurs de connexions qui brisent l'atomisation de la société de masse » (Neveu, 2006).

---

<sup>3</sup> Déclaration de principes du SMSI de Genève. Re transcrite dans MATHIEN, Michel (dir.). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruxelles : Bruylant, 435 pages.

- LA SOCIÉTÉ « DU SAVOIR »

L'expression de « société du savoir », que l'on retrouve également sous le vocable de « société de la connaissance », est plus récente.

Ce nouveau glissement sémantique semble, lui aussi, témoigner d'une volonté de dépasser les visions réductrices et technicistes précédentes. Ainsi pour Gérard Valenduc (2005), ce glissement permet de « retracer un itinéraire conceptuel qui part d'une approche de la société post-industrielle nettement imprégnée de déterminisme technologique, pour s'achever (provisoirement sans doute) sur la notion de société de la connaissance, qui accorde un rôle prépondérant au capital humain et au capital social ». De même, pour l'UNESCO, « la notion de société de l'information repose sur des progrès technologiques. Celle de sociétés du savoir inclut pour sa part des dimensions sociales, éthiques et politiques bien plus vastes » (Rapport mondiale de l'Unesco, 2005).

Cette nouvelle nomination semble également liée à la nécessité de mieux distinguer les notions d'« information » et de « savoir » qui, ici encore, sont facilement prises pour des équivalents. Il nous est donc, une nouvelle fois, nécessaire de préciser les nuances sémantiques qui distinguent et articulent ces deux termes symbiotiques.

Ici encore, la connaissance est un ensemble plus vaste qui se base sur de l'information. Pour Edgar Morin (2005), elle est précisément « ce qui permet de situer l'information, de la contextualiser et de la globaliser, c'est-à-dire de la placer dans un ensemble ». De même, pour Erik Neveu (2006), « la connaissance renvoie aux cadres cognitifs qui permettent de poser les questions et par là de sélectionner et traiter l'information pertinente ». Sans information : pas de connaissance possible, mais sans connaissance : nous nous noyons dans le flot d'informations.

La connaissance correspond donc à de l'information signifiante. L'information ne devient connaissance que lorsqu'elle est appropriée par un individu et qu'elle fait sens pour lui, quand elle est intégrée dans une problématisation et une interprétation du réel, c'est-à-dire quand elle fournit une réponse à une interrogation problématique sur un fait ou un évènement qui sollicite l'intelligence et la mémoire de l'individu.

Transformer des informations en connaissances nécessite ainsi « certaines compétences cognitives, critiques et théoriques, dont le développement est précisément l'objet des sociétés du savoir » pour l'UNESCO (rapport mondiale de l'Unesco, 2005).

Ce qui serait en jeu dans cette nouvelle société, ce serait donc non seulement la possibilité d'accéder à une multitude d'informations, mais également la capacité de les sélectionner et de les « traiter », c'est-à-dire de leur donner un sens. Ce n'est donc plus le simple échange d'informations, de données brutes qui est ici en jeu, mais la compréhension et l'intériorisation de ces informations leur conférant un statut de connaissance. C'est donc l'intelligence qui devient la

variable organisationnelle, et donc productive, de base au travers des processus informationnels et communicationnels.

Ainsi, dans ce nouveau contexte, non seulement les informations circulent (contrairement aux régimes sociopolitiques précédents basés sur le secret et la rétention d'informations), mais plus encore la capacité de les traiter se répand offrant à tous la possibilité d'être acteur de la nouvelle société en émergence.

Une évolution qui semble avérée par l'« accroissement des niveaux de scolarisation qui modifie la nature et le volume du capital culturel détenu par les occupants de positions sociales très variées » (Neveu, 2006). Désormais, le savoir n'est plus le monopole d'une classe privilégiée de citoyens. Une nouvelle donne propice au développement de la « participation du plus grand nombre », à « l'autonomisation (*empowerment*) des individus » et à « un renouveau des pratiques démocratiques » selon l'Unesco (rapport mondiale de l'Unesco, 2005).

Ici encore s'offre donc à nous la promesse d'une société moins hiérarchique, plus égalitaire et démocratique qui entretient de nombreux liens avec l'utopie autogestionnaire.

Sans aucun parti pris, nous privilégions dans notre travail l'expression de « société de l'information » qui, bien que réductrice, semble être la plus usitée pour qualifier la période actuelle. Qui plus est, c'est cette expression qui semble la plus se rattacher à l'émergence des TIC, qui nous intéressent à plus d'un titre.

### ***Les technologies autogestionnaires de l'information et de la communication***

Dès leur émergence, les TIC furent ainsi perçues comme un puissant vecteur d'innovation sociale dans le contexte des recompositions organisationnelles que nous vivons. La diffusion des micro-ordinateurs puis d'Internet dans le tissu social s'est ainsi elle aussi accompagnée de discours prophétiques conférant à ces nouvelles technologies un imaginaire profondément révolutionnaire particulièrement proche de l'utopie anarchiste autogestionnaire.

#### L'IMAGINAIRE TECHNIQUE

Pour beaucoup, l'association des termes « imaginaire » et « technique » paraîtra des plus incongrue : alors que le premier renvoie à l'homme dans son côté le plus créatif voire fantasque, le second renvoie au monde froid et rationnel de la machine.

Pourtant, l'analyse des nouvelles technologies ne peut se satisfaire d'une conception purement techniciste et rationnelle. Au contraire, l'étude de l'imaginaire social qui entoure les technologies est une composante importante si ce n'est essentielle de l'étude des techniques pour Patrice Flichy (2003). De même, pour Victor Scardigli (1992), les techniques sont toujours investies par nos fantasmes, ces « âmes errantes en quête d'un corps pour s'incarner ».

Les techniques - et particulièrement celles qui sont dites « nouvelles » - cristallisent ainsi un imaginaire puissant qui contient toujours un horizon utopique (un horizon de dépassement des réalités existantes) qui vient remettre en cause les cadres traditionnels.

En la matière, les TIC ne font pas exception. Celles-ci viendraient en effet saper deux grandes institutions contre lesquelles les penseurs autogestionnaires comme Proudhon se sont toujours battus : l'État et la propriété privée, base de la confiscation du pouvoir tant politique qu'économique.

#### LA RÉAPPROPRIATION DU POUVOIR POLITIQUE

Avec les TIC, émergerait selon certains un nouveau mode de production de règles d'où l'État et tout pouvoir central seraient absents. Ce modèle basé sur la dissémination du pouvoir politique au sein de l'ensemble de la structure sociale est souvent qualifié d'« autorégulé » ou d'« auto-organisé », laissant entrevoir un lien ténu avec l'utopie autogestionnaire.

Cette réappropriation du pouvoir politique s'opère tout d'abord grâce à la démocratisation du pouvoir d'expression permise par Internet. C'est notamment l'idée défendue par Pierre Lévy (2002) qui prévoit l'avènement d'une *Cyberdémocratie* où « la sphère publique s'élargit » grâce à Internet. En effet, via Internet, chaque citoyen peut désormais faire entendre sa voix, ouvrant dès lors une brèche dans le monopole symbolique de la parole.

L'apparition du web de deuxième génération semble accentuer ce phénomène. En effet, là où le web de première génération plaçait encore majoritairement l'internaute en tant que simple récepteur d'informations à l'instar des médias classiques, le « Web 2.0 » lui propose d'être également acteur d'Internet et producteur d'informations grâce aux wikis, blogs et autres réseaux sociaux. Les logiciels libres participent également au développement de ce phénomène « où le rapport production/utilisation tend à se confondre » (Moineau, Papathéodorou, 2000).

Cette réappropriation du pouvoir politique s'opère également par une dissémination des informations et des savoirs, augmentant cette fois-ci non plus seulement la possibilité mais également la capacité de prendre part aux débats.

Les TIC sont en effet perçues comme des moyens jusqu'ici inégalés d'accéder pour tous en quelques clics à une profusion d'informations : la diversité des informations présentes sur la toile et la rapidité de transmission des TIC abolissent la distance et le temps nécessaires pour obtenir une information et ainsi alimenter ses connaissances.

Un imaginaire qui marque profondément la naissance du réseau Internet, consistant à relier les ordinateurs des Universités américaines pour faciliter la transmission des données entre centres de recherche. Comme l'explique Patrice Flichy (2002) : « les pères fondateurs d'Internet

n'imaginaient pas seulement un réseau de coopération et d'échange entre les machines et entre les hommes, mais aussi l'accès à un savoir universel ».

Une utopie qui se développe encore depuis l'avènement du « Web 2.0 » symbolisant une nouvelle étape dans l'accès aux savoirs universels, comme l'illustre parfaitement l'encyclopédie libre en ligne Wikipédia.

Le développement du monde « libre » est lui aussi partie prenante de ce phénomène, perçu par certains comme une forme d'« autogestion dans l'ordre symbolique de la création de connaissances » (Silvestro et Fontan, 2005).

Cette dissémination du pouvoir de communiquer et de s'informer, auparavant confisqué et monopolisé, entraînerait automatiquement un renforcement de la participation de tout un chacun.

Cette thématique de la participation se retrouve dès les années 1960 chez les tenants du déterminisme technique avec « le village global » de la galaxie Marconi de Marshall McLuhan. Après les sociétés de l'oralité et de l'imprimé, les nouvelles technologies engendreraient des formes sociales inédites, caractérisées par le dialogue et la participation de tous à une échelle planétaire.

Cette idée se développa ensuite sous la houlette des tenants du déterminisme social pour qui la micro-informatique favoriserait l'autonomie et la participation de chacun à l'encontre de l'orientation centralisatrice donnée à l'ordinateur par le pôle militaro-industriel.

Cette conception enchantée des TIC est encore une fois amplifiée depuis l'apparition du Web 2.0, basé sur la participation d'un grand nombre d'internautes qui se comptent en milliers si ce n'est en millions comme en témoignent Wikipédia ou FaceBook.

Ouvrant un accès illimité à la parole et aux savoirs favorisant la participation de tout un chacun, les TIC incarneraient donc « un instrument idéal pour faire avancer la démocratie » (Castells, 2001). On retrouve ici le postulat essentiel sur lequel s'appuient les discours de la « société de l'information ». Une conception parfaitement illustrée par les propos de Véronique Kleck (2007) :

Nous sommes convaincus que nos sociétés numériques produisent un autre rapport au pouvoir politique et que nous ne sommes qu'au début de cette nouvelle étape historique (...) L'exercice du pouvoir se répand, devient diffus et éclaté. Tout citoyen de la communauté est, dans l'absolu, détenteur d'une parcelle du pouvoir politique (...). L'utopie du pouvoir de tous pour tous et par tous est de nouveau à l'ordre du jour !

De quoi redonner un sacré coup de jeune à l'utopie autogestionnaire...

### L'ÉRADICATION DU POUVOIR ÉCONOMIQUE

Les TIC auraient également des implications révolutionnaires dans le domaine économique. Elles rendraient en effet automatiquement caduque le pouvoir économique lié à la propriété privée en offrant à tous la possibilité d'accéder à des ressources illimitées à des coûts très faibles.

Les TIC reposent en effet sur la production et l'échange d'informations, « des biens collectifs purs » dont les caractéristiques rendent obsolète la notion de propriété, voire même toute référence au monde marchand. Ces biens spécifiques se caractérisent ainsi par (Thépaut, 2002) :

- Leur non exclusivité : on ne peut exclure un agent de son bénéfice ;
- Leur non rivalité : la quantité consommée par un agent ne dégrade pas la quantité à disposition des autres agents.

L'information est donc un bien partageable qui peut être consommé de manière égale par tout un chacun. Elle ne renvoie pas à un monde de la rareté mais de l'abondance, bouleversant ainsi les lois économiques traditionnelles rendues inaptées.

Cet état de fait a conduit un certain nombre d'acteurs à chercher de nouvelles formes de propriété, à l'instar de Richard Stallman à l'origine du mouvement des logiciels libres via la Free Software Fondation qu'il fonda en 1984. Il développa ainsi un système d'exploitation libre qu'il protégea de la propriété grâce à la GPL (General Public License) et au principe du *copyleft* – par opposition au *copyright*. Libre ne signifie cependant pas « gratuit » mais fait référence à la liberté de modifier et de distribuer un programme informatique grâce à l'accès total au code source.

Le monde du Libre incarne ainsi parfaitement le « rejet de l'appropriation privée » (Moineau, Papatheodorou, 2000) mais également la loi de l'abondance. En effet, « la valeur d'un logiciel ne diminue pas avec son exploitation, mais au contraire s'accroît. Plus il y a d'utilisateurs d'un logiciel libre, plus son utilisation est intéressante » (Flichy, 2001).

Les règles anciennes régissant la structuration économique et politique des collectifs humains comme la division du travail, la compétitivité et la propriété deviennent ainsi caduques : place au partage et à la coopération horizontale. Dans une perspective toute autogestionnaire, certains perçoivent ainsi la montée « de nouveaux modèles forts de production, modèles qui prennent davantage appui sur le groupe, la collaboration et l'auto-organisation que sur la hiérarchie et l'autorité » (Tapscott et Williams, 2007). Ces préceptes organisationnels semblent en effet se révéler bien plus productifs dans le monde du Libre. Wikipédia en est une autre déclinaison.

Les communautés virtuelles du Libre et du Web 2.0 semblent ainsi incarner concrètement cette promesse de nouvelles formes socio-organisationnelles révolutionnaires prônées par les discours utopiques de la société de l'information. Ces nouveaux phénomènes s'accompagnent

d'un profond renouvellement des théories organisationnelles et, avec elles, de la manière dont sont appréhendés le monde du travail et de l'entreprise.

### ***Les « nouvelles formes organisationnelles »***

Tous ces bouleversements conceptuels aboutissent en effet à dépasser les conceptions traditionnelles du travail et de l'entreprise héritées du début du XX<sup>ème</sup> siècle et critiquées depuis nombre d'années, mais dont l'emprise reste forte. Ces nouvelles conceptualisations seraient ainsi en passe de quitter définitivement le terrain théorique qui les a fait naître, celui du taylorisme, auquel s'est frontalement opposée l'utopie autogestionnaire.

#### - RENOUVELLEMENT DES THÉORIES ORGANISATIONNELLES

Traditionnellement, on fait en effet remonter les premières théories organisationnelles à l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Ces conceptions émergent dans un contexte particulier : celui de la société industrielle, marquée par le triomphe de la rationalisation. S'appuyant sur une méthode dite « scientifique » pour optimiser l'organisation du travail et rendre l'activité de production la plus efficace possible, Taylor va énoncer les grands principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) :

- la division horizontale du travail (amenant l'activité de chacun à se spécialiser),
- la division verticale du travail (consacrant la division entre les tâches de conception et d'exécution),
- le salaire au rendement (alors considéré comme le principal facteur de motivation),
- le tout combiné à un puissant système de contrôle visant à contrecarrer la tendance naturelle des ouvriers à la « flânerie ».

L'entreprise est alors assimilée à une « machine » (Morgan, 1989) dont le travailleur n'est finalement qu'un rouage. C'est la même logique qui inspirera Henry Ford (accentuant les principes tayloriens avec le « travail à la chaîne »), Henri Fayol (appliquant les mêmes principes rationnels à l'activité dirigeante) ou encore le modèle bureaucratique (notamment théorisé par Max Weber).

Ce modèle sera particulièrement critiqué pour ses effets néfastes tant sur le plan humain que productif. Au-delà des dommages psycho-sociaux, cette vision mécaniste engendre en effet des organisations rigides incapables de s'adapter à un environnement complexe et instable.

Plusieurs modèles alternatifs vont ainsi émerger, et ce dès les années 20 avec l'école des relations humaines qui va mettre en lumière les aspects psychologiques et sociologiques du travail et de l'entreprise. C'est une toute nouvelle conception de l'entreprise et du travail qui

émerge alors, encourageant à faire participer les salariés, à enrichir et à élargir le contenu de leur travail.

La sociologie de l'organisation qui émerge dans les années 1960 ira dans le même sens et mettra à jour l'importance des règles informelles édictées par les travailleurs pour adapter les directives aux réalités du terrain et s'aménager des espaces d'autonomie.

Malgré les progrès théoriques opérés à cette époque, les entreprises, notamment françaises, ne semblent pas avoir réussi à dépasser la logique mécaniste et taylorienne.

Leur manque de flexibilité et d'efficacité, leur coût économique mais surtout humain ont été fortement remis en cause dans les années 1960 et 1970. En témoigne le mouvement de 1968 qui défendait le droit à l'autonomie, à la responsabilité, au partage du pouvoir, à la créativité... le tout incarné par le maître mot qu'est alors devenue « l'autogestion ».

A partir des années 1980, une nouvelle mode organisationnelle venue du Japon déferle sur l'Europe et l'Amérique : le « toyotisme » ou encore « ohnisme » (du nom du chef de production de Toyota qui l'a mise au point : Taiichi Ohno).

Ce modèle va être présenté comme l'antithèse parfaite du modèle taylorien (notamment par Masahiko Aoki qui oppose la firme J, japonaise, et la firme A, américaine). Un modèle « post-taylorien » des plus adaptés au contexte économique turbulent d'alors qui nécessite un ajustement permanent.

Ce modèle prône ainsi une organisation plus souple et flexible où les tâches de conception et d'exécution s'interpénètrent grâce à des méthodes plus incitatives que coercitives et un intense échange d'informations permettant d'accroître les effets d'apprentissage.

Alors que la thématique de la « société de l'information » s'installe et que les TIC se diffusent dans le tissu social, les thématiques de l'information, de la communication et du savoir commencent à prendre de plus en plus d'importance dans les nouvelles théories organisationnelles. Un phénomène qui va s'accroître dans les décennies suivantes.

Sans surprise, l'intelligence devient progressivement une thématique clé. En effet, le travail contemporain ne requiert plus tant une « force de travail » que des « compétences cognitives » aptes à transformer les multiples informations qui irriguent l'organisation en connaissances. L'entreprise a désormais besoin d'une nouvelle « génération d'ouvriers intelligents, en opposition à ceux auxquels Taylor demandait de ne pas penser » (De Beer, 1995).

Ainsi, pour Jacques-Henri Jacot (1994), « le caractère le plus évident des formes nouvelles d'organisation est relatif à la prise en considération de la montée explicite de la connaissance, ou plus précisément de la cognition à tous les niveaux de l'activité productive : atelier, entreprise, système industriel ». L'intelligence est désormais une faculté disséminée à tous les étages de

l'entreprise, et non plus confinée au sommet hiérarchique. Elle se conçoit également comme un attribut collectif, et non plus seulement individuel, qui s'exprime en situation, réconciliant ainsi pensée et action.

Les expressions à la mode telles que « organisation apprenante » ou « qualifiante » et « *knowledge management* » attestent du développement de ces nouvelles conceptions, plaçant l'intelligence au cœur des processus organisationnels et encourageant à faire de l'entreprise un véritable « lieu pédagogique » (Thuderoz, 1995).

Le travail devient certes plus intellectuel, mais il devient également plus autonome et plus relationnel. Ainsi, la place du savoir et des connaissances progresse pour devenir centrale mais s'accompagne également de la recherche de nouvelles qualités humaines. On les regroupe généralement sous les termes de « compétences » (en opposition à la « qualification », rattachée au poste de travail plus qu'au travailleur lui-même) ou de « savoir-être » (en complément des notions de « savoir » et de « savoir-faire ») : autonomie, esprit d'initiative, capacités cognitives, compétences relationnelles et aptitudes à communiquer, à coopérer et à travailler en équipe, à s'adapter à des situations changeantes et à s'impliquer dans son travail, etc.

La place centrale que l'on accorde désormais à l'information et la communication va également faire basculer les théories organisationnelles de la problématique de la « coordination » à celle de la « coopération », une thématique présentée comme un « enjeu central du développement des organisations » (Amblard, Bernoux et Livian, 2005).

Désormais, l'organisation de l'activité n'est plus assurée verticalement par la hiérarchie mais horizontalement, par les travailleurs eux-mêmes, au travers de leurs interactions quotidiennes. La notion de coopération a donc pour corollaire la décentralisation d'un certain nombre de prises de décisions ayant trait à l'organisation du travail, maintenant dévolue aux travailleurs eux-mêmes. Cette logique de décentralisation est symptomatique du passage d'une logique transcendantale à une logique immanente permettant des adaptations « au plus juste » et en « temps réel », c'est-à-dire des ajustements au plus près du terrain et constamment renouvelés.

Cette nouvelle logique va ainsi encourager l'autonomisation et la responsabilisation des travailleurs.

#### - RÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

C'est donc à une véritable révolution dans les rapports interhiérarchiques que nous conduisent ces nouvelles conceptions de l'organisation et du travail, enjoignant les uns à être plus responsables et autonomes et les autres à user de moins de surveillance, de contrôle et de procédures formelles.

L'encadrement voit ainsi son rôle complètement bouleversé. Traditionnellement, l'encadrant était principalement ancré dans des activités de gestion et d'administration de la production et de distribution des biens et des services. Il doit désormais « se recentrer sur l'animation d'équipes, la gestion et le partage des connaissances » (Duval et Jacot, 2000).

Le manager devient un véritable « médiateur » entre différents éléments plus ou moins conciliables. Au-delà de la combinaison des facteurs traditionnels tels que le capital, le travail, les matières premières, la technologie, les règles, les normes, les procédures, les managers doivent également devenir des négociateurs « de sens et du sens dont ils sont de plus en plus les porteurs et les relais » (De Gaulejac, 2005). Ils sont ainsi appelés à être des méta-communicateurs capables de gérer le lien social en organisation, en cherchant des passerelles de coexistence.

Ainsi, « le "cadre", dont la vocation est de "cadrer la base" pour qu'elle suive les directives de la direction, est alors remplacé par un traducteur de représentations, chargé de maintenir par un haut niveau d'échange et d'énergie, le tissu organisationnel » (Galinon-Mélenec, 2007).

De par cette nouvelle image du travail, de l'entreprise et des relations hiérarchiques, les organisations contemporaines semblent réellement en passe de quitter définitivement le terrain conceptuel taylorien pour se mettre au diapason de la société de l'information et de sa promesse d'une société plus égalitaire et démocratique.

On y retrouve ainsi, une nouvelle fois, nombre des thématiques chères à l'autogestion : remise en cause de la hiérarchie ; coopération ; participation ; autonomie et responsabilité de tous ; etc.

Un phénomène particulièrement prégnant dans les entreprises du secteur des TIC, emblématiques de la société de l'information. Comme le souligne Gérard Valenduc et Patricia Vendramin (2002) : « le nouveau modèle du travail "*high-tech*" est souvent décrit de manière idéalisée : la fin des hiérarchies, la convivialité, la créativité, l'autonomie, le travail en groupe et des rémunérations élevées ».

L'entreprise « *high-tech* » regroupant les « travailleurs du savoir » est ainsi la quintessence de cette nouvelle image de l'entreprise post-taylorienne inspirée de l'utopie autogestionnaire :

Le développement de cette économie [du savoir] rend obsolètes les formes traditionnelles d'organisation du travail, justement parce que les caractéristiques organisationnelles de l'économie du savoir s'opposent à celles de la division taylorienne du travail. La technologie accroît la capacité d'action non seulement de la gestion mais des employés. Il s'ensuit que les types de gestion qui comptent sur la coercition et le contrôle pour atteindre la performance constituent une base de plus en plus inefficace pour la coordination de la production (Lesemann et Goyette, 2003).

Les mythes ambiants semblent donc porteurs d'un puissant potentiel de relégitimation en faveur de l'utopie autogestionnaire, à une époque où elle est pourtant censée ne plus faire recette. Les

discours de la société de l'information, l'imaginaire des TIC et les nouvelles théories organisationnelles : tout concorde pour dessiner des formes organisationnelles plus émancipatrices, égalitaires, consensuelles et démocratiques à tonalité fortement autogestionnaire.

Nombreux sont d'ailleurs les auteurs qui s'intéressent aux TIC à établir ce lien avec l'autogestion et l'anarchisme.

Ainsi, « dans un livre publié en 1982 (*Changer de révolution*), Jacques Ellul considérait qu'à la différence de la grosse informatique, la micro-informatique était un outil convivial qui pouvait aider à construire une société plus décentralisée et autogestionnaire » (Vitalis, 2005-2006). De même, aujourd'hui, certains considèrent qu'« Internet, par sa remise à plat des mécanismes hiérarchiques de production classique (chef > exécutant), [recréerait] d'une certaine manière une forme d'autogestion »<sup>4</sup>.

Sans que le terme d'« autogestion » ne soit forcément prononcé, on retrouve une rhétorique similaire chez des auteurs tels que Pierre Lévy (1994, 1997) - qui n'hésite pas à proposer « l'hypothèse « utopique » d'une démocratie directe assistée par ordinateur » réalisant « l'objectif marxien d'appropriation des moyens de production par les producteurs eux-mêmes » - ou encore Jean Lojkin (1992) qui perçoit dans *La révolution informationnelle* « l'amorce potentielle d'une nouvelle civilisation, postmarchande, issue du dépassement d'une division qui oppose les hommes depuis qu'existent les sociétés de classe, division entre ceux qui produisent et ceux qui gèrent la société ».

Patrice Flichy (2001) fait quant à lui plusieurs fois référence à la doctrine anarchiste dans son ouvrage sur *L'imaginaire d'Internet*, en citant le réseau Fidonet (dont « le design reposait explicitement sur des principes sociaux anarchistes »), Linux (qui « constitue un projet coopératif de très grande ampleur qui associe coordination et anarchie »), ou encore le Times (« qui présente Internet comme une "autoroute électronique anarchiste" »).

Une nouvelle fois, le « Web 2.0 » accentue encore ces similitudes comme en témoigne le travail de Sylvain Firer Blaess (2007) rattachant explicitement Wikipédia à l'anarchisme et à l'autogestion.

Cette hypothétique réactualisation de l'autogestion se retrouve en réalité dès les prémisses de la société de l'information, au point d'y apparaître comme un constituant intrinsèque. Comme nous l'expliquent Serge Proulx et Philippe Breton (1993), l'utopie sociale portée par la cybernétique de Norbert Wiener est en effet « proche d'une société démilitarisée, autogérée, autorégulée, notamment grâce aux nouvelles "machines à communiquer". Dans un certain sens, l'utopie de la communication est celle d'une société anarchiste où l'exercice de la raison remplace l'exercice du pouvoir ». Ces deux auteurs qualifient ainsi Norbert Wiener « d'"anarchiste rationnel" assez

---

<sup>4</sup> Texte anonyme (2006). « Pourquoi le modèle open source est le modèle d'avenir ». *Agoravox*, 15 juin 2006. En ligne sur : [http://www.agoravox.fr/article.php3?id\\_article=10545](http://www.agoravox.fr/article.php3?id_article=10545).

original, en lutte contre le capitalisme, le communisme, l'Église et l'armée » à l'image de Proudhon.

De leur côté, certains défenseurs de l'autogestion ont explicitement fondé leurs espoirs sur l'évolution des techniques - et plus particulièrement des TIC - pour faire advenir une société autogérée.

On retrouve ainsi des discours très proches chez les doctrinaires et politiciens des années 1970, époque à laquelle émergea la société postindustrielle de l'information. Comme l'expliquait Edmond Maire en 1976 :

De même qu'il y a cinquante ans, on affirmait que le socialisme serait l'enfant naturel de la révolution industrielle, certains avancent aujourd'hui qu'il sera le fruit des mutations engendrées nécessairement par la révolution scientifique et technique. D'aucuns se sont même risqués en paraphrasant Lénine ("Le socialisme, c'est les soviets plus l'électricité") à dire : "le socialisme, c'est l'autogestion plus l'ordinateur".

Parmi eux, Yvon Bourdet (1974) considérait qu'« au niveau des grands ensembles sociaux, voire de l'humanité entière, l'autogestion est rendue possible, en principe, par la technologie moderne ». Tout en affichant une certaine mesure, Edmond Maire (1976) semble partager cette optimisme : « sans croire que la révolution scientifique et technique soit toujours positive, celle-ci peut, soumise aux impératifs de l'être humain, rendre plus actuelle, crédible et nécessaire, la perspective de l'autogestion ».

La « société de l'information » semble ainsi former un univers sociotechnique très porteur pour l'autogestion, susceptible de lui offrir une réelle légitimité et de nouvelles possibilités de propagation à une époque où elle nous semble pourtant ringarde et décalée.

Une hypothèse optimiste que nous avons cherché à mettre à l'épreuve dans notre thèse en la confrontant aux pratiques concrètes de deux organisations du secteur des nouvelles technologies : une société de services en ingénierie informatique et un éditeur de logiciels.

### ***1.3.2 Les ambivalences de la société de l'information***

Ces deux études de cas nous ont révélé des discours et principes organisationnels effectivement très proches de l'utopie autogestionnaire : on y prône « *un pouvoir partagé* », une « *transparence totale* » et un « *management participatif* » basés sur des valeurs humanistes fortes telles que la responsabilisation, la coopération, la solidarité... assortis d'une politique de formation intense et globale visant le développement à la fois personnel et professionnel des salariés. Les pratiques réellement mises en œuvre contrastent cependant souvent avec ces beaux discours.

On constate ainsi dans les deux cas une mise en œuvre très limitée des principes autogestionnaires. Si la nature même du travail d'ingénieur en informatique favorise effectivement le développement de pratiques plus coopératives et égalitaires, ces tendances autogestionnaires restent largement limitées au micro-niveau des équipes de travail par deux facteurs :

- l'un d'ordre organisationnel qui signe la persistance de la division générale entre les domaines stratégiques et techniques - avatar de la coupure taylorienne entre les tâches de conception et d'exécution et calque de la distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés que l'autogestion a justement vocation à éradiquer ;
- l'autre communicationnel avec la persistance du schéma unidirectionnel issu des sciences de l'ingénieur qui relie de manière unidirectionnelle et descendante ces deux catégories ainsi séparées.

Le développement des pratiques autogestionnaires est ainsi clairement limité par la persistance des conceptions organisationnelles et communicationnelles classiques. Dans ces conditions, les innovations socio-organisationnelles amorcées ont toutes les chances de s'apparenter à un « changement de type 1 », concept « palo-altien » désignant un changement paradoxal qui modifie les éléments du système sans toucher au « cadre » général présidant à la structuration du système et où finalement « plus ça change, plus c'est la même chose » (Watzlawick, Fisch et Weakland, 1975).

Là où l'autogestion nous offre une innovation socio-organisationnelle fragile et éphémère, les nouvelles formes organisationnelles nous proposent une alternative confinée au micro-niveau et sans incidence sur le système global.

Émergent pourtant des pratiques managériales qui semblent réellement favorables à la propagation d'organisations plus novatrices, si ce n'est autogestionnaires. Basées sur le dialogue, la proximité, la confiance et la responsabilité, elles dessinent, combinées aux discours institutionnels, l'image d'une entreprise réellement alternative quant aux théories organisationnelles classiques. L'entreprise devient ainsi un lieu de coopération et non plus de conflit, le travail n'est plus un labeur mais une source d'épanouissement, le « patron » se transforme même parfois en « *copain* ».

Plusieurs travaux en sociologie et psychosociologie (Brunel, 2004 ; De Gaulejac, 2005 ; Enriquez, 199 ; Floris, 1996 ; Illouz, 2006) pointent cependant l'aspect paradoxal de ces pratiques aux allures démocratiques qui peuvent également s'appréhender comme une extension du domaine de la gestion à ce qu'il y a de plus humain dans l'homme au travail : les domaines du symbolique et du subjectif, cherchant à modeler rationnellement les représentations et les affects des producteurs comme des consommateurs. En ce sens, ces pratiques manifestent donc une intensification du processus de « rationalisation du monde vécu » qui est à la base même des théories classiques. Ici encore, le cadre reste inchangé.

Deux conceptions des « nouvelles formes organisationnelles » s'affrontent ainsi actuellement :

Le premier, issu du courant managérial des théoriciens de l'organisation, caractérise l'organisation post-bureaucratique comme un modèle qui se fonde sur des « réseaux sociaux fluides et organiques » et dans lequel les acteurs s'affranchissent de la règle bureaucratique et du contrôle de leur comportement. Le deuxième discours, véhiculé par les tenants du courant critique, propose plutôt que l'organisation post-bureaucratique comporte davantage de contrôles, plus pénétrants mais invisibles, dont les cibles constituent les pensées, les émotions et l'identité des acteurs. Dans cette perspective, l'organisation post-bureaucratique constitue un régime totalitaire qui asservit les individus (Briand et Bellemare, 2006).

Dans cette seconde perspective, ces discours et pratiques marquent ainsi le développement des techniques de gouvernementalité qui font évoluer les formes, les modalités d'action et les cibles du pouvoir.

Pour tenter d'éclairer cette mutation du pouvoir en entreprise, nous avons choisi de mobiliser les travaux de Michel Foucault (2001, 2004 a, 2004 b), notamment ses écrits sur la « biopolitique » qui révèlent l'entrée de la vie dans la politique et dans le domaine des calculs explicites.

Désormais, l'enjeu n'est plus d'imposer aux individus dans une perspective disciplinaire que de « laisser-faire » le cours des choses dans un sens satisfaisant aux objectifs de l'État grâce à une connaissance fine des mécanismes dits « naturels » (état et évolution de la population mais également ses désirs, opinions, comportements et habitudes). Selon certains auteurs comme Thomas Heller (2005) ou Maurizio Lazzarato (2004), cette biopolitique se transformerait aujourd'hui en véritable « psychopolitique ».

Cette mobilisation des approches foucaaldiennes nous a permis de souligner la place centrale qu'occupe le savoir, et plus particulièrement les sciences humaines, dans le développement des technologies de gouvernementalité modernes. Une approche que nous avons cherché à alimenter en soulignant le rôle déterminant que jouent la sociologie, la psychologie, l'anthropologie mais également la communication dans les pratiques managériales actuelles.

Savoir et communication apparaissent donc bien comme des enjeux centraux de cette « société de l'information » qui aime également user de ces deux qualificatifs pour se définir. Ces deux facteurs semblent cependant moins nourrir un mouvement révolutionnaire de démocratisation que le développement historique des techniques de gouvernementalité.

La société de l'information nous révèle ici un tout autre visage, reproduisant finalement des mécanismes plus coercitifs qu'émancipateurs. Loin de l'utopie blanche présentée précédemment, la société de l'information s'assortit donc tout aussi bien d'une utopie noire.

### *Des illusions liées au déterminisme technique*

De nombreux auteurs nous mettent ainsi en garde contre les illusions produites par les discours enchantés accompagnant l'émergence de la société de l'information.

Beaucoup d'auteurs fustigent en effet l'illusion basée sur une confusion simpliste entre l'accès à de multiples informations grâce aux TIC et l'acquisition d'un savoir, tels Yves Jeanneret (2000) et Yves Lafargues (2005-2006). Une confusion qui, une fois dépassée, laisse entrevoir le caractère profondément élitiste et non plus égalitaire de la société de l'information :

L'accès généralisé aux informations grâce à Internet est un gigantesque moyen supplémentaire pour (...) tous ceux qui ont fait des études, mais a peu d'effet sur une grande partie de la population.

Les nombreuses recherches autour de la « fracture numérique » séparant les « info-riches » des « info-pauvres » ont ainsi constaté la reproduction des inégalités à travers les usages de l'informatique et d'Internet. Si ces technologies se diffusent très rapidement dans le tissu social, elles en épousent également la structuration hiérarchique en matière de richesse, de pouvoir et de savoir.

La dissémination des informations permise par les nouvelles technologies n'entraînerait donc pas celle des savoirs et encore moins celle du pouvoir, mais viendrait plutôt renforcer les inégalités existantes en la matière. Dans cette perspective, les TIC favoriseraient non pas les phénomènes inclusifs et démocratiques mais sélectifs et élitistes.

Ainsi, si l'information est abondante, en revanche la capacité à la « traiter » (c'est-à-dire à l'interpréter, à lui donner un sens et à la transformer en connaissance) est loin d'être partagée par tous. Ce bien spécifique qu'est l'information n'est donc pas incompatible avec l'économie traditionnelle de la rareté, contrairement à une certaine tradition théorique présentée précédemment qui en fait un « bien collectif pur ».

Par ailleurs, il ne faudrait pas oublier la persistance, même si ils sont chahutés, des droits de propriété intellectuelle, comme en témoigne la création en France de l'Hadopi (Haute Autorité pour la Diffusion des Œuvres et la Protection des droits sur Internet).

Enfin, le monde du libre, s'il bouleverse le champ économique, ne semble pas pour autant incompatible avec la logique marchande, comme en atteste le mouvement de l'Open Source autorisant la privatisation et la commercialisation des logiciels libres.

Plus encore, les TIC semblent, par certains côtés, participer à renforcer la concentration du pouvoir économique. En effet, comme le remarque Marc Chevallier (2006), « loin de favoriser une "désintermédiation" générale comme on le pensait souvent, Internet a surtout favorisé l'émergence de nouveaux intermédiaires géants, comme Google par exemple ». Tout comme la

diffusion maximale des informations favorise l'élitisme, Jean Zin (2007) affirme ainsi que paradoxalement « la gratuité et l'ouverture ne sont pas l'apanage des petits ou des marginaux dans les réseaux numériques, c'est l'arme des plus grands ».

Comme le résume bien Manuel Castells (2001) : « Internet a été délibérément conçu comme une technologie de communication libre. (...) De cette intention il ne résulte nullement que nous sommes enfin libres grâce à Internet. (...) Tout dépend du contexte et du processus socialement mis en œuvre ». Une idée également défendue par Éric Georges (2008) pour qui « le rôle d'Internet à des fins politiques dépend non seulement de la configuration sociotechnique de celui-ci, mais aussi du contexte sociohistorique dans lequel il prend place ».

Ces considérations nous confortent ainsi dans l'idée que la propagation des organisations autogérées ne peut uniquement dépendre d'innovations technologiques mais doivent également compter sur d'importantes « innovations sociales et institutionnelles » (Gadrey, 2003). Ainsi, la promesse de démocratisation portée par les discours sur « la société de l'information » est issue d'une conception déterministe qui survalorise le rôle des techniques à agir intrinsèquement, indépendamment du monde social dans lequel elles baignent.

La nature de la « société de l'information », telle qu'elle se manifeste actuellement, n'est donc pas tant celle que lui destinait ses pères et ses pionniers au vue du potentiel et des caractéristiques qu'ils attribuaient aux TIC dans un contexte libertaire fortement marqué par la contre-culture américaine des années 1960. Elle est aussi le fruit et le reflet de notre société contemporaine, où cette culture libertaire tient une place pour le moins ambiguë comme l'ont bien montré Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999).

### ***Le visage orwellien de la société de l'information***

Confirmant la place centrale qu'occupe actuellement l'utopie autogestionnaire malgré sa prétendue désuétude, Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) nous en livrent une interprétation très différente de l'utopie blanche présentée précédemment. Ils y voient en effet non pas l'avènement de l'idéal autogestionnaire, mais la récupération de sa rhétorique par le capitalisme pour assurer sa propre régénérescence, après avoir vu sa légitimité fortement chahutée durant le mouvement de 1968 :

C'est en récupérant une partie des thèmes de contestation qui se sont exprimés au cours des événements de mai, que le capitalisme désarmera la critique, reprendra l'initiative et trouvera un dynamisme nouveau (...) les thèmes et postures venus de la gauche contestataire ont pu être interprétés de façon à être compatibles avec les nouvelles exigences du management. Cela vaut particulièrement pour le thème gauchiste de l'autogestion.

Paradoxalement, cet idéal incarnant une critique radicale du capitalisme va se retrouver quelques décennies plus tard dans la littérature managériale pour être « mis au service des forces dont il entendait hâter la destruction ». L'utopie autogestionnaire n'est donc plus ici l'adversaire mais le partenaire de l'entreprise capitaliste, non plus son ennemi mais sa muse.

Un processus de récupération et de détournement de la critique libertaire auquel contribuerait directement l'idéologie de la société de l'information.

Olivier Simoni (2002) constate ainsi une forte « ressemblance entre les textes consacrés à la société de l'information et la littérature de management étudiée par Luc Boltanski et Eve Chiapello. On retrouve les mêmes éléments fondamentaux dans les deux corpus et la question de savoir si les discours concernant la société de l'information véhiculent, en partie, "le nouvel esprit du capitalisme", devient non seulement légitime mais certainement pertinente ».

Telle est l'hypothèse que l'on pourrait défendre en s'appuyant sur les travaux de Dominique Carré (2005-2006). Cet auteur constate en effet une « convergence entre discours critiques et discours promotionnels » dans l'univers des TIC qui n'est pas sans rappeler la récupération de la rhétorique autogestionnaire dans le domaine managérial constatée par Luc Boltanski et Eve Chiapello :

Alors qu'à la fin des années 1970, la critique sociale portait sur les limites de l'informatisation, les répercussions négatives engendrées par la technique informatique, les effets pervers et sur l'utilisation de la technique par le capital pour aliéner davantage les travailleurs exploités ; milieu des années 2000 que constate-t-on ? La critique sociale s'est singulièrement déplacée, les discours qui dominent ne consistent guère à questionner l'orientation du processus d'informatisation, mais *a contrario*, à l'encourager le plus souvent. La question de la finalité des techniques semble évanescence. La plupart des acteurs sociaux développent un tout autre discours qui consiste à réclamer une informatisation plus rapide, un accès pour tous à l'Internet afin d'éviter la "Fracture sociale" ou de combattre le "Fossé numérique" ou encore développer une "République numérique dans le cadre de la Société de l'information".

Il ne semble en effet plus guère exister de débats sur l'informatisation de la société, qui semble aujourd'hui aller de soi. Les voix discordantes semblent s'être éteintes, donnant l'impression d'un consensus total, d'une véritable « union sacrée » autour de ces nouvelles technologies qui envahissent progressivement notre vie quotidienne en nous promettant des lendemains meilleurs.

On assiste ainsi à une curieuse « convergence d'intérêts entre néo militants et industriels pour promouvoir la diffusion et les usages des TIC » (Carré, 2005-2006). Une évolution qui marque

profondément le monde du Libre, désormais promu tant par les *hackers*<sup>5</sup> que par les grandes firmes.

Ainsi, dans le domaine managérial tout comme dans le domaine technique, « les frontières se sont estompées, brouillées et les discours "critiques" côtoient allègrement les discours "promotionnels", "marketings", "commerciaux" et, dans certains cas, ces discours peuvent même être pris les uns pour les autres, devenant indifférenciés et contribuant à brouiller la ligne de partage culturelle et idéologique » (Carré, 2005-2006).

L'idéologie de la société de l'information opère ainsi une même récupération de la critique libertaire et s'accompagne par ailleurs selon certaines analyses de nouvelles formes de pouvoir qui font directement écho à celles que nous avons pu observer dans nos deux entreprises *high-tech*.

Telle est l'hypothèse développée par Ippolita (2009), groupe informel composé de quelques « hacktivistes » libertaires férus de technologie, à l'encontre du « modèle Google ». Selon eux, si Google a effectivement adopté des méthodes de développement coopératif typiques du Libre c'est, certes, pour diminuer ses coûts, mais également pour séduire les « techniciens développeurs et autres *hackers* de toutes sortes ». La firme s'assure ainsi du soutien de ces acteurs centraux des TIC et du Net pour que les produits Google « pénètrent tous les marchés avec la plus grande adhésion, et donc la plus grande facilité ».

Un mécanisme de pouvoir que l'on retrouve dans un texte d'Ariel Kyrou et de Yann Moulier Boutang (2009) qui, pour leur part, ne le limitent pas à la catégorie des *hackers* mais l'étendent à toute la population des internautes : « Google a quelque chose d'hégémonique, mais il n'est pas et ne sera jamais dictatorial. Bref, sa puissance de contrôle, si contrôle il y a, ne se décline plus sur le mode disciplinaire, mais selon les règles de nos désirs ». Ainsi, Google ne nous impose jamais de l'utiliser mais « avec ses services si malins à l'instar de Google Maps, sa façon de remettre son sort entre nos mains et son air de ne pas y toucher (il est le simple relais de nos envies), l'angélique Google joue admirablement sur nos points faibles ».

Si le « modèle Google » qui fait l'objet de tant de critiques est parfois un peu fantasmé, on retrouve cependant dans ces interprétations un même mécanisme de pouvoir basé sur le détournement de l'imaginaire critique et le renforcement des techniques de coercition prenant désormais des formes plus « douces » sans pour autant être moins pernicieuses.

Les discours utopiques qui accompagnent l'émergence puis la diffusion de la société de l'information apparaissent finalement chargés de postulats déterministes et réductionnistes

---

<sup>5</sup> Le terme « *Hacker* » n'est pas ici à comprendre dans son sens commun contemporain, mais dans son sens étymologique originel. « *To hack* » signifie en effet en argot anglais « bidouiller ». Appliqué aux nouvelles technologies, ce terme désigne les « petits génies de l'informatique » capables de créer ou modifier un programme avec virtuosité. Aujourd'hui, il tend à désigner les pirates informatiques, auparavant connus sous le nom de « *cracker* ». Si tous les « *crackers* » sont effectivement des « *hackers* », la réciproque n'est pas vraie.

faisant fi de la réalité sociale. Et replacée dans son contexte, la société de l'information se révèle plus orwellienne qu'autogestionnaire.

## **1.4 Présentation de la recherche menée au Québec**

### ***1.4.1 Problématique et hypothèses***

Face à ces constats pour les moins déconcertants, nous avons souhaité poursuivre ces recherches en déployant notre problématique sur de nouveaux terrains pour mettre à l'épreuve les perspectives issues des conclusions de cette thèse.

Au cours de nos recherches doctorales, nous avons en effet pu constater « l'importance du "milieu" ou du contexte » (Tremblay, 2003), qui influe de tout son poids « sur la nature, la mise en œuvre et la portée des innovations » (Klein, Fontan, Harrisson et Lévesque, 2009). Comme le souligne nombre de chercheurs du CRISES « l'analyse des innovations sociales doit tenir compte du contexte dans lequel elles s'insèrent » (Klein et Harrisson, 2007).

En nous appuyant notamment sur les travaux de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983), nous avons tout d'abord souligné le poids du contexte culturel français sur les organisations autogérées, très peu favorable à ce genre d'innovations sociales du fait des représentations qui y dominent en matière de pouvoir, de groupe et de débat.

Nous avons également souligné l'importance du contexte sur le visage que prend actuellement la société de l'information, au-delà des potentialités révolutionnaires qui sont attribuées aux nouvelles technologies. Nous avons ainsi vu que l'image idéalisée de la société de l'information et des TIC qui domine actuellement était largement liée à une vision déterministe, techniciste et réductionniste survalorisant les capacités intrinsèques des techniques au détriment des réalités sociales environnantes.

Mais si « le contexte agit comme un ensemble de contraintes, il peut également favoriser l'innovation » (Klein et Harrisson, 2007). Dans la perspective initiée par les théories de la contingence, nous souhaiterions donc désormais tester notre problématique dans d'autres contextes susceptibles de présenter des conditions favorables à la réactualisation symbolique et pratique de l'autogestion dans le cadre de la société de l'information.

Cette perspective s'inspire notamment de la vision propensionniste développée par Karl Popper (1992). Nous proposons ainsi de voir dans les facteurs contextuels des « forces », invisibles mais « effectives », notion développée par Isaac Newton que Karl Popper a tenté de « généraliser » avec le concept de « propensions ». Ce terme désigne des « tendances, dispositions » et permet à

Karl Popper de rendre compte, dans le cadre de la mécanique quantique, de « la probabilité d'événements singuliers ». A travers cette vision propensionniste, le monde n'apparaît plus comme « une machine causale » précise et déterminée à l'avance telle une horloge, mais « un processus de déploiement des possibilités » toujours ouvertes dont certaines s'actualisent grâce à des « propensions » élevées, sans pour autant être déterminées par ces dernières.

Et comme l'a souligné plusieurs fois Karl Popper, les propensions ne sont pas à appréhender comme des « propriétés *inhérentes à un objet* (...) mais comme des propriétés *inhérentes à une situation*, dont l'objet en question fait naturellement partie ». Qui plus est, ces situations, « et donc les possibilités objectives », changent constamment. Ainsi, « toutes les possibilités non nulles, y compris celles auxquelles sont attachées des propensions très petites, finiront par s'actualiser, pourvu qu'elles aient le temps de le faire ; autrement dit, pourvu que les conditions pertinentes se répètent assez souvent, ou demeurent constantes sur une durée suffisamment longue ».

Nous nous sommes donc mis à la recherche de « conditions pertinentes » (Popper, 1992) aux innovations sociales portées par l'utopie autogestionnaire et l'idéologie de la société de l'information. Dans cette perspective, le Québec nous est rapidement apparu comme un terrain fort intéressant à investir au regard de notre problématique.

Tout d'abord, le Québec est un territoire géographique particulièrement bien ancré dans la société de l'information.

Contrairement à la France, qui a pendant longtemps accusé un certain « retard numérique », le Canada et le Québec ont d'emblée emboîté le pas de la révolution Internet :

En 1992, un premier Sommet est organisé au Canada par l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation et la Canadian Library Association. Il y est question, entre autres, du développement de l'accès à l'information pour les Canadiens. Nous en sommes alors aux prémises de ce qui deviendra le projet d'une « société de l'information ». Dès 1994, les gouvernements cherchent à se doter de politiques dont l'objectif est de dynamiser la diffusion des TIC au Québec et au Canada. Plusieurs programmes sont lancés à compter de 1997. Le gouvernement fédéral se pourvoit, la même année, de l'agenda Connecting Canadians, tandis qu'au niveau québécois, le gouvernement adopte, en 1998, la Politique québécoise de l'autoroute de l'information (Proulx et Lecomte, 2005).

Aujourd'hui, le Québec est au deuxième rang des provinces *high-tech* du Canada (après l'Ontario) qui « se classe parmi les dix premières [puissances mondiales] en ingénierie, en technologie de l'information, en multimédia » (Paquin, 2011). Au point que certains substituent désormais à l'expression « Québec inc. », désignant le modèle de développement propre à cette région du monde, le qualificatif « Québec.com ». On peut ici plus particulièrement citer le cas de Montréal

qui, avec sa cité du multimédia, appartient aux grandes villes « *high-tech* » du monde selon la célèbre revue de référence *Wired*.

Par ailleurs, la « Belle Province » entretient un lien fort avec l'autogestion de par son histoire. Avec l'Andalousie et la Catalogne, elle fait partie de ces « régions à caractère identitaire en apparence et aux revendications autonomistes, qui luttent pour le respect de leur langue, de leur histoire et de leur culture » (Duchatel, 2008). Tout l'intérêt et la spécificité de « la société québécoise » résiderait précisément dans les « pratiques émancipatoires » selon Gabriel Gagnon (1988).

Cet auteur affirmait ainsi dès les années 1970 qu'en tant que « société à tradition égalitaire et participationniste, le Québec pourrait plus que bien d'autres pays se rapprocher de ce rêve permanent des travailleurs qu'est le contrôle non seulement de l'État, mais encore de la région, de la municipalité, de l'entreprise par la majorité de ceux qui y habitent ou y travaillent et non par une minorité de possesseurs de capitaux » (Gagnon, 1973). Un point de vue soutenu par certains politiques de l'époque, notamment le Parti Québécois avec son manifeste de mai 1972 intitulé « Quand nous serons vraiment maîtres chez nous ». Tout comme en France avec Lip, les années 1970 furent également marquées par une grande expérimentation autogestionnaire : Tricofil qui servit alors d'« analyseur » à cette société en quête de nouvelles aspirations. Notons cependant que, tout comme en France, le mouvement autogestionnaire de l'époque n'a pas toujours été aussi structuré et révolutionnaire que le laissaient entendre les sociologues engagés de l'époque (Lepage, 2005).

Mais contrairement à la France, l'aventure autogestionnaire québécoise, certes diffuse, semble avoir perduré par la suite. Gabriel Gagnon renouvelle ainsi ses propos dans les années 1990 :

Nous croyions le Québec un terrain particulièrement propice au développement d'un socialisme inspiré davantage de l'autogestion que du marxisme traditionnel (...) Tout compte fait, on n'a pas fini de parler d'autogestion et de cogestion au Québec (Gagnon, 1991).

De même, Marco Silvestro et Jean-Marc Fontan (2005) dans un texte plus récent estiment que « l'histoire ancienne et récente de la réalité québécoise rend compte d'une réflexion en continu sur le thème de l'autogestion ».

A contre-courant de ces auteurs, des sondages<sup>6</sup> témoignent régulièrement du recul de la revendication indépendantiste et autonomiste au fondement de l'« imaginaire social » autogestionnaire du Québec. Pour autant, et contrairement à la France, le thème reste présent au sein de l'espace public et scientifique québécois. Loin d'être devenue taboue, l'idée autogestionnaire continue d'être mobilisée par les acteurs sociaux comme en témoigne l'aventure de la Petite Gaule (Sévigny, 2009) et du CSA<sup>7</sup>. Le monde scientifique québécois

<sup>6</sup> <http://www.espacefrancais.com/francophonie/index.php?itemid=599>.

<sup>7</sup> <http://www.centresocialautogere.org/>.

continue lui aussi de s'intéresser à la question, notamment le CRAC (Collectif de Recherche sur l'Autonomie Collective<sup>8</sup>) dont le programme de recherche vise à documenter les expériences autogestionnaires québécoises. Les membres de ce collectif soulignent également la parution, en 2005, d'un ouvrage de la Fédération des communistes libertaires du Nord-Est (NEFAC) intitulé *L'Autogestion, une idée toujours neuve* : une preuve que « l'idée refait du chemin » selon eux. De même pour Michel Sevigny (2009) qui voit lui aussi un renouveau de l'idée autogestionnaire depuis les grands rassemblements contre la mondialisation, dont un s'est tenu au Québec en 2001. Notons enfin la pérennité de la revue *Possibles* – une référence dans ce domaine depuis 1976 – qui continuait de paraître en 2008, là où la revue française *Autogestions* s'est arrêtée en 1986.

Le Québec apparaît donc comme un contexte particulièrement propice pour l'autogestion, et son éventuel renouveau symbolique et pratique à l'heure de la société de l'information.

Nous nous inscrivons ici dans l'une des hypothèses structurantes du CRISES postulant que « le cadre et le contexte institutionnels québécois offrent des conditions particulièrement favorables au développement » (Tardif, 2003) des innovations sociales. Comme le soulignent Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan, Denis Harrisson et Benoît Lévesque (2009) : « l'intérêt d'examiner le cas québécois réside dans le fait qu'il représente bien un type de configuration, soit celui où la cohésion sociale est relativement forte et où la société civile est représentée non seulement par les syndicats mais par de nombreuses autres composantes ; une société qui favorise facilement les innovations incrémentielles et, à l'occasion de situations plus difficiles, des innovations radicales » qui pourraient notamment s'inspirer de l'utopie autogestionnaire.

Une hypothèse également défendue par le RQIS constatant qu'« au Québec, il existe divers instruments, mesures d'accompagnement et outils, financiers ou autres, sur lesquels peuvent compter et s'appuyer les promoteurs d'innovations sociales. Depuis quelques années, certains modes de soutien ont été créés dans le but avoué de favoriser le développement d'innovations sociales » (Rollin, Vincent et Harrisson 2007). Nos recherches nous semblent d'ailleurs parfaitement s'inscrire dans deux des objectifs de ce réseau : la meilleure compréhension des processus d'innovation sociales (à travers ses acteurs, ses activités, ses facteurs de réussites et d'embûches) et du contexte dans lequel elles se développent au Québec (dont nous espérons révéler quelques spécificités au regard du contexte français).

Ce projet s'inscrit également dans la lignée de la revue *Possibles*, dont nous souhaiterions ici poursuivre, réactualiser et compléter le programme de recherche initié il y a plus de trente ans (Rioux, 1976) :

- Poursuivre ce programme centré sur l'étude de l'autogestion québécoise, tant d'un point de vue théorique que pratique. Nous espérons par là-même prolonger le travail

---

<sup>8</sup> [www.crac-kekec.org](http://www.crac-kekec.org).

d'André Joyal qui a abondamment documenté les pratiques des « entreprises alternatives » québécoises à la fin des années 1980.

- Le réactualiser en le plaçant dans le contexte actuel de la société de l'information et des nouvelles formes organisationnelles qui accompagnent la diffusion des TIC.
- Le compléter en ajoutant à sa dimension critique une perspective autocritique qui n'évite pas les difficultés de l'autogestion, mais cherche au contraire à les mettre en évidence pour en tirer tous les enseignements possibles. En effet, comme le souligne Andrée Fortin (1981) : « une chose que nous n'avons pas assez dite à *Possibles* [c'est que] l'autogestion c'est loin d'être facile. Bien sûr, nous prôtons toujours l'autogestion dans ces pages, nous en faisons l'apologie et en décrivons la nécessité, mais nous passons bien vite sur ses difficultés et ses contraintes. Il va pourtant bien falloir se mettre à parler de tout cela ».

De ce dernier point de vue, ce projet fait également écho aux travaux du CRAC, soucieux de se confronter à ces épineuses questions (Lambert-Pilotte, Drapeau et Kruzynski, 2007).

### **1.4.2 Corpus et méthodologie**

Pour mettre à l'épreuve le caractère autogestionnaire du « Québec.com », nous suivons une méthodologie similaire à celle que nous avons utilisée dans notre thèse en nous appuyant sur différentes études de cas.

Pour sélectionner des terrains pertinents quant à notre problématique, nous avons effectué un premier travail de recension qui s'est avéré en lui-même très révélateur.

En seulement un mois d'investigations basées sur la lecture de documents du CRISES, éclairées par les conseils avisés de notre directrice de recherche et complétées par des recherches Internet, nous avons déjà répertorié une vingtaine de structures dans le domaine de l'autogestion et des TIC susceptibles de répondre à nos attentes sur le secteur de Montréal. Cette étape s'était révélée bien plus laborieuse en France où nous n'avions retenu que quatre terrains, qui plus est très éloignés géographiquement.

Cette première étape semble ainsi confirmer notre hypothèse inspirée des travaux du CRISES selon laquelle le Québec, et notamment Montréal, représenterait un contexte socioculturel porteur pour l'autogestion, contrairement à la France.

A travers cette recension, nous avons également identifié plusieurs terrains liant fortement l'autogestion et les TIC. Un constat qui, pour sa part, semble confirmer la validité de notre hypothèse de départ postulant un lien ténu entre ces deux univers de natures pourtant différentes (politique d'un côté, technique de l'autre).

Sur la base de cette recension, nous avons sélectionné six structures, dont la moitié a accepté de nous ouvrir leurs portes pour une étude de cas approfondie.

### ***Présentation des terrains***

Au final, notre panel se compose donc de trois structures, de natures différentes mais complémentaires pour notre problématique. Pour respecter l'anonymat de ces trois organisations, nous avons choisi des les rebaptiser selon leur secteur d'activité et leur statut juridique respectif :

- CAFÉCOOP

CaféCoop est une coopérative de travail autogérée du secteur de la restauration. Ce terrain s'inscrit ici dans la lignée des deux Scop autogérées que nous avons étudiées précédemment en France et nous permet ainsi de poursuivre nos recherches sur ces formes organisationnelles particulières, cette fois-ci dans le contexte québécois. Il nous permet en outre de diversifier notre panel d'étude sur ce type de structures en y ajoutant un nouveau secteur d'activité.

Le projet à l'origine de cette coopérative est une initiative de trois mères monoparentales désireuses de créer un café-restaurant familial, offrant de la bonne nourriture et ouvert à tous, visant à revaloriser leur quartier. Lors de la réalisation du plan d'affaires, le projet va encore s'étoffer : au projet de restaurant « familial » et « social » va s'ajouter des volets « culturel », « citoyen » et « coopératif ».

Ouvert en 2003, CaféCoop va rapidement croître pour atteindre la douzaine d'employés à la fin de l'année. Une croissance rapide qui encouragera la formalisation du mode fonctionnement, jusqu'ici très « *organique* ». Aujourd'hui, le café se compose de 21 membres dont 14 travailleurs réguliers.

Si CaféCoop n'a pas connu de changement important dans son histoire, il évolue cependant sans cesse au contact des travailleurs qui y passent (60 en 7 ans). Les multiples facettes de la coopérative permettent en effet à chacun d'y mettre sa « *couleur* » en s'appuyant sur la structure pour développer des projets personnels : diffusion de journaux alternatifs, soirées de musique électronique, spectacles de contes... CaféCoop continue ainsi de combiner de multiples facettes :

- Le métier de la *restauration saine* : le café a pour première vocation de servir des repas de qualité à un prix abordable, élaborés dans la mesure du possible à partir d'une nourriture locale ;
- Le mandat *social et familial* : le café est pleinement enraciné dans son quartier qu'il cherche à « dynamiser » en offrant un lieu de rencontre convivial et original aux résidents et notamment aux familles ;

- Le mandat *culturel* : le café propose également des activités culturelles promouvant les artistes du quartier (expositions, spectacles musicaux, soirées de contes, théâtre, cabaret, poésie, danse...);
- Le mandat *politique et citoyen* : le café se veut enfin un lieu de diffusion citoyen (via un kiosque à journaux alternatifs) et de rencontres pour différents groupes populaires et politiques du quartier (anarchistes, écologistes, socialistes, *queers*...).

L'intensité de ces différents volets varie ainsi en fonction des membres, dont le profil a évolué depuis les débuts : ce ne sont plus les mères monoparentales qui dominent mais une population de travailleurs plus jeunes, comme dans la plupart des cafés. Une évolution qui explique l'amointrissement du volet familial et la montée en puissance du volet politique, mais surtout culturel. Au point d'avoir donné naissance en 2006 à une autre structure entièrement consacrée aux activités artistiques et culturelles.

- AGILECORP

AgileCorp est une entreprise de services spécialisée en développement logiciel, formation et *coaching Agile*. Ce terrain s'inscrit ici dans la lignée des structures du secteur des nouvelles technologies que nous avons étudiées dans notre thèse et dont nous poursuivons ici l'investigation dans le contexte québécois. Il présente cependant un lien bien plus ténu avec l'autogestion du fait de son ancrage dans les méthodes Agiles.

L'Agilité est une méthode de développement logiciel qui cherche à renouveler en profondeur les pratiques de gestion de projets<sup>9</sup>. L'Agilité impacte donc à tous les niveaux les entreprises dans lesquelles elle est implantée (organisation du travail, gestion des ressources humaines mais également culture d'entreprise). Ce terrain se situe ainsi à la croisée de l'innovation technique et de l'innovation socio-organisationnelle.

Plus encore, de par les percepts organisationnels qu'elle prône, cette méthodologie entretient certaines similitudes fortes avec l'utopie autogestionnaire comme nous le verrons dans la suite de cette note de recherche. Ces percepts ont été poussés à leur paroxysme à AgileCorp, qui se présente clairement comme une entreprise autogérée sur son site Internet.

AgileCorp a été fondée en septembre 2000 par trois informaticiens désabusés de leur métier. Une opportunité d'affaires les a encouragés à ouvrir leur propre entreprise de développement logiciel avec la « *volonté de faire les choses différemment* ». Ils vont alors trouver l'inspiration dans un ouvrage de Kent Beck sur *l'eXrem Programming*, l'une des grandes méthodes du mouvement Agile. C'est cependant une autre méthode qui sera adoptée pour développer les logiciels des entreprises clientes d'AgileCorp : Scrum, la plus populaire des méthodes Agiles.

---

<sup>9</sup> Voir Annexe 1.

Jusqu'en 2005, AgileCorp traverse une « longue traversée du désert » du fait de la confidentialité de l'Agilité. Cette situation ne l'empêche cependant pas de perdurer et de se développer grâce à sa bonne réputation technique : l'entreprise passe progressivement à 16 employés. AgileCorp va alors diversifier ses activités avec tout d'abord une offre de formations en Scrum.

A partir de 2005, l'Agilité commence à faire parler d'elle et à attirer des clients, curieux de cette nouvelle méthodologie pleine de promesses. AgileCorp, qui cumule quatre années d'expérience dans le domaine, est pleinement sollicitée. Sa clientèle commence à se diversifier et l'entreprise poursuit une croissance humaine de plus en plus soutenue pour atteindre 62 employés fin 2010. Elle va également croître en diversifiant ses points de localisation géographique (Québec, Paris, Grenoble, Genève) mais également ses activités avec le développement en interne de produits logiciels destinés à soutenir les pratiques Agiles, mais surtout une nouvelle offre de *coaching* Agile permettant de proposer un accompagnement global à cette méthodologie. Cette dernière activité va progressivement devenir prédominante dans le cœur de métier de l'entreprise.

Au niveau organisationnel, AgileCorp a longtemps fonctionné de manière « *organique* » et « *émergente* » en accord avec sa philosophie organisationnelle d'origine proche de l'autogestion. Un modèle qui entraînera quelques difficultés organisationnelles mais surtout financières à partir de 2009. Progressivement, des structures plus formelles vont se mettre en place : respectant dans un premier temps le caractère autogestionnaire originel, ces structures vont se faire plus hiérarchiques dans la dernière année.

Cette lente structuration organisationnelle va en effet s'accompagner à partir de l'automne 2010 d'une brusque mutation culturelle. Le Président de l'entreprise, seul fondateur restant, vivait en effet une certaine crise existentielle dans son rôle de dirigeant. L'entreprise faisant par ailleurs face à une grave situation financière, il décida de confier la présidence à un collaborateur de confiance de nature pragmatique chargé de ramener rationalité et efficacité dans les domaines tant organisationnelle que gestionnaire. Dans cette visée, le nouveau Président va opérer une restructuration financière drastique conduisant au licenciement de 9 employés en janvier 2011, bientôt suivi d'une dizaine de départs volontaires dont certains furent clairement présentés comme des signes de protestation envers l'évolution d'AgileCorp.

- TicOBNL

Notre dernier terrain, TicOBNL, se place quant à lui à la croisée exacte de nos deux objets de recherche : l'autogestion et la société de l'information.

TicOBNL est un organisme à but non lucratif autogéré spécialisé dans l'hébergement et le développement de sites Internet pour des organismes sociaux et engagés québécois (organismes de coopération et de solidarité internationales, syndicats, groupes militants, sociaux, écologistes, éducatifs...).

Bien que TicOBNL ait été officiellement créée en 2004, ses membres font remonter ses origines en 2001 avec la création du CMAQ (Centre de Médias Alternatifs du Québec) auquel les membres fondateurs ont activement participé. Utilisant le serveur du CMAQ pour héberger les sites web, courriels, listes de discussion et autres outils de communication de divers organismes sociaux, ils eurent l'idée de créer une organisation indépendante entièrement dédiée à cette tâche. Pour des raisons purement pratiques, ils choisirent le statut d'OBNL.

A partir de 2004, les premières réunions se tiennent pour préciser les bases de la future organisation. Ces rencontres très ouvertes réunissent un collectif fluctuant, composé de toute personne intéressée par le projet. Peu après, l'activité productive débute. D'abord bénévole, le travail sera rémunéré à partir de 2005 avec la création de quelques postes de pigistes.

Malgré ces éléments de stabilisation, le collectif reste très fluctuant : les réunions comptent en effet un grand nombre de participants qui ne s'investissent pas pour autant dans la production. Alors que l'équipe de travail compte entre 4 et 6 personnes, les réunions rassemblent parfois plus du double. Cette affluence rend évidemment difficile la tenue des réunions, encourageant à subdiviser les instances en plusieurs comités alors que l'équipe de travail stable est encore somme toute très restreinte et ne dispose pas de bureaux matériels. Cette évolution organisationnelle prématurée lui permettra cependant de faire face sereinement à une première vague mesurée de nouveaux pigistes qui arriveront entre 2006 et 2007.

En 2007, TicOBNL obtient une subvention qui va lui permettre de créer ses premiers postes salariés et de se doter d'un local propre. A la fin 2008, les réunions accueillent toujours en moyenne une dizaine de personnes mais beaucoup moins de visiteurs : l'équipe de production croît tout en se stabilisant.

A partir de 2009, TicOBNL entame une croissance beaucoup plus rapide : ses profits augmentent tout comme le nombre de travailleurs. En 2010, le chiffre d'affaires double encore grâce à une subvention conséquente et à l'arrivée de plus gros clients. Le collectif de travail gonfle lui aussi avec 19 personnes en début d'année et 24 à la fin, dont pour la première fois plus de travailleurs salariés que de pigistes. Cette croissance folle devenue presque immaîtrisable inquiète le collectif qui, depuis 2010, mène une intense réflexion sur sa forme organisationnelle, sa croissance et son avenir.

### ***Méthodologie***

Ces trois terrains ont fait l'objet d'études de cas qualitatives approfondies.

#### - L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

Dans un premier temps, nous avons décortiqué les principaux documents organisationnels de ces structures pour en comprendre les principes organisationnels, l'évolution historique, le

fonctionnement et les grands enjeux socio-organisationnels actuels : plan d'affaires, organigramme ; règlements généraux et régie interne ; description des instances de réflexion et de décision (rôle, composition, régularité, modalité d'organisation et de prise de décision) ; rapports trimestriels et annuels ; états financiers ; procès-verbaux des Assemblées Générales et des Conseils d'Administration ; comptes-rendus des autres réunions propres à chaque structure ainsi que divers documents de GRH (guide et livret d'accueil destinés aux nouveaux travailleurs, procédures de recrutement, grilles d'évaluation, grilles salariales, etc.).

Des documents que nous avons en grande partie pu récolter grâce à la « magie du web » via les sites institutionnels de ces trois structures, des articles de blogs et de journaux en ligne qui leur ont été consacrés ainsi que des enregistrements d'interviews disponibles sur des plateformes de vidéos ou de post-casts... mais surtout les wikis d'entreprise, dispositif numérique encore peu répandu qui est expérimenté à AgileCorp et TicOBNL. D'un point de vue méthodologique, cet outil est d'un intérêt indéniable pour les chercheurs du fait des quantités démentielles de données qu'ils agrègent. Grâce à leur système d'archivage, les wikis concentrent en effet une bonne partie de la mémoire organisationnelle des organisations. Ce dispositif numérique inespéré a cependant son revers. L'abondance de données accumulées est en effet tout à la fois source d'une grande richesse et d'une grande confusion, comme nous avons pu nous en apercevoir rapidement : on se retrouve face à un nombre pléthorique de pages dans lesquelles on navigue via quantité d'hyperliens que l'on peine à retracer et qui donnent le sentiment de se perdre dans un méandre chaotique.

Au-delà de ces ressources numériques, ce premier recueil de données a été enrichi par des travaux de recherche déjà existants sur les structures que nous avons sélectionnées (monographies, mémoires, thèses, articles et autres documents de recherche).

Nous avons en effet eu l'heureuse surprise de découvrir que deux de nos terrains avait déjà été investis par des chercheurs en sciences humaines et sociales des universités et centres de recherche de Montréal et du Québec (notamment l'Unité d'Enseignement et de Recherche Économie Travail Gestion de la TELUQ, le Centre de recherche sur les innovations sociales, le laboratoire de Communication Médiatisée par Ordinateur).

Au-delà des précieuses données qu'ils nous apportent, ces documents scientifiques attestent également de l'intérêt porté aux expérimentations autogestionnaires au Québec et ce encore aujourd'hui. Une situation qui tranche quant à celle que nous avons vécue en France où les travaux scientifiques traitant de l'autogestion datent presque exclusivement des années 1970 et du début des années 1980<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Notons cependant les quelques publications récentes suivantes, à l'exception des nos propres travaux : COLLONGES, Lucien (2010). *Autogestion, hier, aujourd'hui, demain*. Paris : Syllepse 2010, 695 pages. FERREIRA, Nathalie (2004). *Économie sociale et autogestion, Entre utopie et réalité*. Paris : L'Harmattan, 235 pages. GEORGI, Franck (2008). « L'autogestion en France, des "années 1968" aux années 1980. Essor et déclin d'une utopie politique ». *La Pensée*, décembre 2008, n°356, pp. 87-101.

Une nouvelle fois, le Québec apparaît comme un terrain plus porteur ou, en tout cas, moins hostile, pour l'autogestion... et pour l'avancée de nos recherches.

- LES ENTRETIENS

Dans un second temps, nous avons mené plusieurs entretiens compréhensifs et semi-directifs auprès des membres des structures étudiées.

Pour faciliter notre entrée sur le terrain, nous avons choisi de nous adresser en premier lieu à des membres « référents » (fondateur ou ancien) pour nous permettre d'avoir une vision globale du fonctionnement et de l'histoire de la structure. Ces premiers entretiens « explicatifs » nous ont ainsi permis de valider et compléter les données recueillies préalablement et d'affiner notre grille d'entretien.

Par la suite, nous avons cherché à nous entretenir avec différents membres en suivant les recommandations de notre « référent » : nous avons ainsi demandé à ce dernier de nous indiquer les noms et coordonnées de membres de sexe, métier, statut, âge et ancienneté variés pour obtenir un échantillon diversifié et représentatif de chaque structure.

Ces seconds entretiens furent moins d'ordre explicatif que les premiers en suivant plutôt l'approche « compréhensive » initiée par Max Weber. En effet, si l'explication nous permet de détecter « les déterminations, règles, mécanismes, structures d'organisation », elle ne nous permet pas d'accéder à la subjectivité des membres composant cette organisation et en dehors desquels celle-ci n'a aucune existence. Ainsi, « la compréhension se distingue de l'explication en ce qu'elle intègre l'étude du sens de l'action produit par l'acteur concerné » et fonde dès lors la spécificité des sciences humaines qui, contrairement aux sciences de la nature, se doivent de « comprendre leurs objets d'étude de l'intérieur » (Depelteau, 2000).

Nous avons ainsi tenté d'accéder à l'expérience subjective des répondants via des entretiens semi-directifs, c'est-à-dire composés de questions ouvertes appelant des commentaires. Nous avons interrogé les acteurs sur leur profil, leur vision de la structure, sa culture et son fonctionnement, leur niveau de satisfaction quant à leurs conditions et relations de travail, leur appréciation de l'évolution organisationnelle de la structure et du contexte idéologique, économique et institutionnel actuel.

Au total, 37 entrevues ont été menées, dont 7 à CaféCoop, 16 à AgileCorp et 17 à TicOBNL.

---

GEORGI, Frank (dir.) (2003). *L'autogestion, la dernière utopie ?* Paris : Publications de la Sorbonne, 612 pages.  
LALLEMENT, Michel (2007). « L'autogestion, une histoire contrariée ». *Sciences humaines*, novembre 2007, n°187, pp. 48-53.  
MOTHE, Daniel (2004). « L'autogestion entre l'utopie et la pratique, histoire d'une définition ». ADELS. *Autogestion que reste-t-il de nos amours ?* 41<sup>ème</sup> débat interactif de l'ADELS. Paris, décembre 2004.

- L'OBSERVATION

Lorsque cela nous a été possible, nous avons complété ces données par l'observation de situations organisationnelles significatives, telles les instances de réflexion et de gouvernance (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, réunions de production, réunions de comités). Des lieux organisationnels et décisionnels qui nous ont permis d'apprécier l'implication de chacun, de repérer la structuration hiérarchique officielle et officieuse de l'organisation, d'identifier les différents « clans » et logiques d'actions, ainsi que les grandes controverses et enjeux de pouvoirs qui s'y dessinent.

Malheureusement, seule une structure, TicOBNL, a pu faire l'objet d'une observation et d'une analyse fouillée à ce niveau : nous n'avons pu assister qu'à une seule réunion informative à AgileCorp et aucune à CaféCoop, malgré nos demandes.

***Questions de recherches***

Dans cette note de recherche, nous allons tour à tour nous intéresser aux normes, aux formes et aux trajectoires organisationnelles de ces structures, ou pour le dire autrement à leurs principes, pratiques et évolution organisationnelles.

En prolongement de notre thèse, nous continuerons à interroger le processus d'innovation socio-organisationnel : les diverses formes qu'il revêt mais également les multiples difficultés qu'il rencontre. Nous continuerons également à traquer les liens qui unissent l'univers autogestionnaire et le monde des nouvelles technologies, d'apparence si contrastés. Enfin, nous testerons l'hypothèse selon laquelle le Québec représenterait un terrain porteur de propensions favorables à l'autogestion.

Par ce travail, nous tenterons d'éclairer concrètement les opportunités et limites que l'autogestion rencontre dans le contexte de la société de l'information québécoise au regard du contexte français, un travail comparatif qui permettra notamment de préciser le « modèle québécois ».

Plus globalement, il s'agira de tirer tous les enseignements possibles dont sont porteuses ces pratiques qui se veulent alternatives pour la compréhension des phénomènes organisationnels et des processus d'innovation sociale.

***Une approche critique***

Cette recherche s'inscrit explicitement dans une approche « critique », tant épistémologique que sociologique.

La démarche sociologique critique - veine assez développée en France - cherche à interroger l'ordre établi en révélant des rapports ou des processus de domination cachés. Il ne s'agit pas cependant ici de les dénoncer en « criant » à la manipulation, mais de les rendre visibles et lisibles, tant dans les « nouvelles formes organisationnelles » qui émergent avec la société de l'information que dans les organisations autogérées.

Au niveau épistémologique, ce travail se rattache au rationalisme critique initié par Karl Popper. S'inspirant de la théorie darwinienne sur la « sélection » des espèces les plus aptes, Popper conçoit la science comme « élimination des erreurs » (Popper, 1997). Il défend ainsi l'idée d'une théorie évolutionniste de la connaissance où « nous apprenons par réfutation, c'est-à-dire par élimination de l'erreur, par rétroaction » (Popper, 1990). Cet auteur préconise ainsi de considérer « les acquis de la science » comme des « hypothèses » qu'il s'agit de « mettre à l'épreuve », comme un « savoir conjectural » qu'il faut « tester » en le confrontant à l'observation et à l'expérience pour en révéler les erreurs (Popper, 1992). La méthode critique de Popper fonctionne ainsi par « des anticipations théoriques audacieuses et aventureuses, suivies par des contrôles rigoureux destinés à mettre en évidence et à éliminer les erreurs. C'est la méthode même de la vie, dans son évolution vers des formes de plus en plus complexes » (Popper, 1997).

Telle est la méthode que nous avons suivie en essayant de mettre à l'épreuve les questions de recherche précédemment exposées.



## 2. PRINCIPES ORGANISATIONNELS

Avant d'explorer concrètement les pratiques organisationnelles de nos trois structures, intéressons-nous aux principes qui les guident et à leurs liens avec l'utopie autogestionnaire.

### 2.1 L'autogestion

#### 2.1.1 *CaféCoop*

Le CaféCoop s'affiche clairement comme une coopérative autogérée dans sa Régie Interne.

Ce désir d'autogestion était présent dès le début chez les deux principales fondatrices. Pour autant, l'autogestion dont il est ici question ne semble pas vraiment revêtir de connotation politique radicale comme chez la plupart des fondateurs de ce type de structure. En effet pour elles, l'autogestion se confond presque avec la coopération et l'une d'elle avoue d'ailleurs avoir découvert avec étonnement que toutes les coopératives ne pratiquent pas l'autogestion.

Ce principe s'est cependant affirmé et radicalisé avec le temps comme en témoignent plusieurs éléments : la connotation du nom de la coopérative, d'abord orienté vers le monde alimentaire et désormais à tonalité politique ; le logo, plutôt ludique à ses débuts et arborant désormais les couleurs rouges et noires avec un visuel plus agressif ; le site Internet comprend également une rubrique qui se présente comme un véritable plaidoyer pour l'autogestion.

Cette ferveur militante semble avoir été impulsée par un ancien membre qui a poussé activement la création d'un nouveau volet « politique » à CaféCoop, notamment en créant et alimentant la table à journaux alternatifs. Cette tendance s'est par la suite enracinée dans la culture du café et perdure aujourd'hui, notamment chez certains « jeunes » parfois très politisés et pour qui l'autogestion revêt une définition plus engagée qui leur tient fortement à cœur.

Comme nombre de structures autogérées, CaféCoop se caractérise ainsi par une adéquation totale entre son projet d'entreprise autogestionnaire et les aspirations sociopolitiques de ses membres. Cette puissante « idéologie organisationnelle »<sup>11</sup> qui apparente les structures autogérées aux organisations « missionnaires »<sup>12</sup> de Mintzberg permet à l'entreprise de

---

<sup>11</sup> Notion que nous empruntons à Mintzberg et que ce dernier définit de la manière suivante : « un système de croyances et de valeurs à propos de l'organisation, auquel tous les membres de l'organisation adhèrent. Le trait essentiel d'une idéologie réside dans son pouvoir mobilisateur et unificateur. Une idéologie lie l'individu à l'organisation ; elle permet l'intégration des buts individuels et des buts de l'organisation ».

<sup>12</sup> L'organisation missionnaire repose avant tout sur une idéologie dominante, un système de valeurs, de normes et de croyances auquel tous les acteurs adhèrent.

bénéficier d'une très forte cohésion symbolique qui va faciliter les prises de décisions au consensus et le dépassement des différends. Cette « idéologie commune » participe en outre pleinement au partage du pouvoir comme l'explique Mintzberg (2003) : « une idéologie forte et puissante a un effet considérable de nivellement du pouvoir (...) en partageant les croyances, tout le monde se partage aussi le pouvoir ». En effet, « tous ceux qui ont été socialisés peuvent prendre part à la prise de décisions. On peut leur faire confiance pour qu'ils fassent leur choix en fonction de l'ensemble des croyances qui dominent ».

Comme souvent en autogestion, les profils politiques des membres se divisent cependant en deux catégories : si tous se situent à gauche de l'échiquier politique on constate un clivage entre une tendance « radicale » (composée de « militants » qui se revendiquent notamment de l'anarchisme) et une tendance plus « modérée » (entretenant quelques affinités avec les précédents mais qui semblent moins engagés). Ces divergences sont toutefois amoindries par le projet fédérateur qui est à la base du CaféCoop : radicaux et modérés cohabitent ici harmonieusement et semblent avoir trouvé un équilibre.

L'autogestion est ainsi devenue progressivement une caractéristique forte et centrale du CaféCoop, cité par 4 des 7 travailleurs interrogés pour définir leur coopérative.

Ce principe est apprécié de tous du fait de l'expérience de travail enrichissante, stimulante et agréable qu'il leur offre :

*« C'est plus amusant, ça crée une meilleure atmosphère entre les travailleurs (...) ça rend le travail intéressant : juste faire des sandwiches à longueur de journée... quand tu sais que tu peux partir des projets dans la coop, que t'as le droit de parole dans les décisions même financières puis tout ça ».*

*« Je sens que le travail est pas dégradant ici, des fois quand tu travailles dans des restaurants t'as l'impression que t'es un peu dégradé dans ce que tu fais et que tes acquis sont pas perçus à leur juste valeur, tandis qu'ici même si ça reste un job de service, j'ai l'impression de pouvoir amener tout ce que j'ai à amener ».*

*« C'est pas comme du travail, c'est comme une expérience de vie ».*

Comme souvent, l'autogestion est cependant critiquée pour son manque d'efficacité, notamment en termes de temps.

### **2.1.2 TicOBNL**

L'autogestion est également un « principe fondateur » à TicOBNL, récemment réaffirmé lors des journées de réflexion. Et ici encore, on constate une forte adéquation entre ce principe et les

valeurs individuels des membres, qui se situent tous à gauche mais se divisent en radicaux anarchistes et modérés progressistes. Cette scission suscite cependant plus d'inquiétude dans cette structure, notamment depuis la réalisation d'un diagnostic organisationnel révélant les définitions très différentes qui sont données au terme d'autogestion selon les membres : une vision large incluant des considérations politiques et idéologiques, un simple mode de gestion voire même une « coquetterie ». doutant de ne plus partager vraiment les mêmes valeurs, certains craignent pour l'unité symbolique du collectif.

Les propos que nous avons recueillis semblent appuyer cette analyse sur l'aspect composite de l'autogestion à TicOBNL. Tout d'abord, certains membres avouent clairement leur manque de références ou de réflexions sur ce principe pourtant dit « fondateur ». Et les définitions qu'ils en proposent se révèlent effectivement parfois très différentes :

La majorité (7) en donne une définition très pragmatique et fonctionnelle : l'autogestion est une « *forme d'organisation* », une « *méthode d'organisation* », un « *mode de gestion* » « *non hiérarchique* » qualifié d'« *horizontal* ».

D'autres l'abordent dans une approche plus politique (évoquant la lutte des classes ou le combat contre le patriarcat pour l'auto-détermination) ou philosophique (interrogeant les phénomènes d'aliénation et la notion de travail).

Certains (2), peu nombreux, la définissent également à travers des métaphores biologiques en évoquant les caractéristiques des « *organismes* » ou des « *écosystèmes* » : interdépendance, échange, synergie, équilibre...

Au travers de ces différentes définitions et métaphores, certains abordent l'autogestion d'un point de vue très global et plutôt collectif, notamment les tenants de l'approche politique qui l'arriment à un projet de société plus large. D'autres l'abordent au contraire d'un point de vue plutôt micro-individuel, notamment les tenants de l'approche pragmatique pour qui l'autogestion c'est avant tout « *décider soi-même* ». On perçoit ainsi une tension entre intérêt collectif et liberté individuelle. L'emphase que certains mettent sur l'autonomie personnelle rend alors ambiguë la portée politique de l'autogestion, qui semble parfois peut-être plus proche d'un anarchisme de droite de type libertarien.

Pour autant, tout comme à CaféCoop, les membres se révèlent ici encore très attachés à ce principe. Si certains expriment quelques nuances voire parfois un certain scepticisme, ils apprécient tous les avantages de ce modèle organisationnel : l'« *empowerment* » et la « *réalisation individuelle* », un milieu de travail agréable car collaboratif et éthique. Cependant, ici encore, ils sont nombreux à regretter les inconvénients de la lourdeur des prises de décisions collégiales, qui entraînent perte de temps, d'énergie et d'efficacité à l'origine ici de très fortes frustrations.

### 2.1.3 AgileCorp

Si AgileCorp se présente explicitement comme une « entreprise autogérée » sur son site Internet, l'autogestion ne fait pas partie des grands cadres symboliques définis par l'entreprise (« raison d'être », « valeurs » et « vision »), contrairement à CaféCoop et TicOBNL où cette notion apparaît respectivement dans la Régie Interne et dans les « principes fondateurs ». La thématique est donc ici présente, sans pour autant être revendiquée très fortement.

A AgileCorp, l'autogestion est à l'origine liée au désir du dernier fondateur encore restant, fortement motivé par l'idéal de « *créer une organisation sans hiérarchie* ». Notons cependant que sa vision de l'autogestion n'est en rien idéologique et politique, mais purement fonctionnelle et pragmatique, dans la droite ligne des méthodes Agiles comme nous le verrons par la suite.

C'est cette vision fonctionnelle et pragmatique qui prime clairement dans les témoignages des membres interrogés. Certains en proposent même une définition purement littérale, presque simpliste : « *non géré de l'extérieur* », « *organiser soi-même* ».

La scission entre modérés et radicaux prend ici une forme très différente au regard des autres structures autogérées que nous avons étudiées. On constate bien une « idéologie organisationnelle » commune doublée d'une scission du collectif en deux catégories mais d'une portée différente : si tous les membres sont effectivement « *alignés sur "chercher une alternative organisationnelle"* », deux perceptions s'opposent recoupant les lignes de démarcation des deux principaux métiers :

- ceux qui cherchent avant tout à vivre une alternative organisationnelle à leur niveau individuel, incarnés par les développeurs Agiles – métier historique de l'entreprise ;
- ceux qui cherchent à propager cette alternative dans un maximum d'organisations, incarnés par les coachs Agiles – dernière activité développée qui tient aujourd'hui le haut du pavé.

Et ici, aucune de ces factions ne semble avoir de coloration idéologique radicale et forte, comme en témoigne l'ancrage politique des membres interrogés : une bonne moitié se dit en effet désintéressée des questions politiques, sans parti attiré voire carrément apolitique. Viennent ensuite les centristes, qui se recrutent tant à gauche qu'à droite.

L'autogestion est par ailleurs ici très fortement critiquée. Si ici encore tous lui trouvent de nombreux avantages (innovation et expérimentation, épanouissement et réalisation de soi, liberté, autonomie, responsabilité, confiance mutuelle ainsi qu'un certain « *bon sens* »), le scepticisme pragmatique l'emporte désormais sur la ferveur. Ici encore, les membres incriminent le manque d'efficacité, qui semble avoir engendré à la fois chaos et immobilisme à AgileCorp tout en épuisant l'énergie des membres.

Plusieurs membres semblent même en être arrivés à un constat d'échec total :

*« Ce qu'on découvre présentement, certains d'entre nous, y'a une prise de conscience vraiment drastique qui s'est prise, à savoir : ben ici c'est un échec, l'auto-organisation n'a pas fonctionné point à la ligne, on n'a pas réussi à la faire ».*

Suite à ce constat d'échec, AgileCorp a entamé une profonde mutation culturelle et organisationnelle. L'autogestion est ainsi en pleine tourmente dans cette organisation, sur un plan tant symbolique que pratique. D'abord poussée « à l'extrême », elle est désormais fortement remise en question au point d'être abandonnée.

Comme nous l'avons vu en introduction, deux de nos structures – AgileCorp et TicOBNL-couplent ces innovations dans le domaine socio-organisationnel à des innovations d'ordre technologique de par leur ancrage dans le secteur des TIC. Elles nous permettent ainsi d'apprécier les liens que peuvent concrètement se tisser entre la vieille utopie autogestionnaire et les idéologies technicistes actuelles.

## **2.2 Les liens entre l'utopie autogestionnaire et les idéologies technicistes**

Qui plus est, ces deux structures naviguent dans deux mouvances technologiques différentes, toutes deux proches de l'utopie autogestionnaire, mais également ambivalente dans leur portée idéologique.

### **2.2.1 Le Libre**

TicOBNL s'inscrit fortement dans le monde des logiciels libres via l'utilisation intensive du système de gestion de contenu Drupal. Ce dernier constitue en effet « *la colonne vertébrale* » de cette organisation : il est à la base de tous les services et produits proposés par TicOBNL mais également de la plupart de ses outils d'organisation internes.

Le Libre s'avère entretenir des liens forts avec l'autogestion, tant d'un point de vue symbolique que pratique, comme l'illustre parfaitement TicOBNL.

L'autogestion et le logiciel libre peuvent en effet se prévaloir d'une définition très proche :

- Le logiciel libre proclame la possibilité pour tous d'accéder au code source et d'ainsi modifier le logiciel à sa convenance pour participer à son développement.
- L'autogestion proclame quant à elle la possibilité pour tous de prendre part aux décisions et d'ainsi modeler l'organisation à sa convenance et participer à son évolution.

Finalement, tous deux s'appuient sur une « réappropriation des moyens de production » par les producteurs eux-mêmes pour assurer leur auto-organisation. Le Libre serait ainsi aux logiciels ce que l'autogestion est à l'entreprise.

L'univers des logiciels libres entretient cependant une filiation idéologique ambiguë avec l'autogestion et le milieu politique au point de s'être scindé en deux mouvances :

- le courant historique des logiciels libres initié par la Free Software Fondation (FSF) fondée par Richard Stallman au début des années 1980. Ce mouvement revendique un réel ancrage idéologique à vocation politique. Ici, « la performance technologique est une préoccupation secondaire par rapport au mouvement social que représente le logiciel libre, et aux principes qu'il défend » (Broca, 2008). Ce dont témoigne bien Richard Stallman lui-même : « pour moi le logiciel libre est avant tout une question de liberté et de communauté (...). Que le logiciel libre aboutisse aussi à du logiciel efficient et puissant a été une surprise pour moi, et je m'en réjouis (...). J'accorde bien plus de valeurs aux principes de "liberté", "égalité" et "fraternité" qu'à celui de la "qualité" » (Moineau et Papatheodorou, 2000).
- le mouvement de l'Open Source Initiative (OSI), d'origine plus récente, notamment incarné par Éric Raymond. Ce mouvement s'inscrit bien plus dans une culture technique avec un objectif premier de performance. Ici, « les logiciels libres doivent être défendus pour l'unique raison qu'ils sont meilleurs que les logiciels propriétaires ! » (Broca, 2008). De « *free* », le logiciel devient « *open* », un glissement sémantique qui a permis de désidéologiser ces logiciels et de favoriser leur développement commercial.

A priori, il ne semble pas y avoir d'ambiguïté en la matière à TicOBNL qui affiche clairement une dimension politique au travers de son mandat social et où un portrait de Richard Stallman trône d'ailleurs à l'accueil.

Certains font cependant part de dérives quant au mandat de TicOBNL, qui semble devenir progressivement plus proche du mouvement *open source* que *free software* :

*« On est rendu une shop à faire des sites Drupal. On s'est fait prendre au jeu que ça fonctionne bien puis que ce soit lucratif, que ça marche ».*

D'organisme techno-militant à dimension politique, TicOBNL se mue ainsi selon certains membres en simple « fournisseur de services » lucratif, à l'image du glissement idéologique qu'ont connu les logiciels libres avec le mouvement de l'*open source* : originellement défendus pour des raisons idéologiques et humanistes ils sont, dans cette nouvelle version « markétée », principalement promus pour des questions de performance et d'efficacité.

Cette ambivalence se retrouve en substance dans les différentes définitions que les membres de TicOBNL donnent au terme « autogestion » où cohabitent deux conceptions bien différentes, comme nous l'avons vu : l'une pragmatique et l'autre politique.

L'autogestion telle qu'elle est perçue par les travailleurs de TicOBNL semble ainsi tiraillée entre une version libertaire et libertarienne, deux mouvances qui prônent les mêmes principes – liberté, autonomie, décentralisation extrême...- mais motivées par des idéologies situées aux antipodes de l'échiquier politique.

### 2.2.2 L'Agilité

AgileCorp s'inscrit pour sa part dans le mouvement Agile<sup>13</sup> en pratiquant et promouvant la méthode Scrum via ses activités de développement, de formation et de coaching. Comme nous l'avons mentionné, ces nouvelles méthodologies de gestion de projets ont de fortes incidences sur l'organisation du travail, la gestion des Ressources Humaines et même la culture d'entreprise. C'est particulièrement le cas pour Scrum :

- Du point de vue organisationnel, les rôles sont totalement redistribués et les prises de décisions déléguées au niveau le plus proche du terrain ;
- Du point de vue managérial, l'enjeu n'est plus tant de surveiller, contrôler et punir que de soutenir, animer et concilier ;
- D'un point de vue culturel, il s'agit finalement d'opérer une totale « remise en question des normes établies et de l'autorité hiérarchique ainsi qu'une volonté de faire sauter le vernis des hypocrisies, des traditions surannées et des préjugés tenaces » (Aubry, 2010). En ce sens, l'Agilité se présente comme une méthodologie reposant sur des valeurs à caractère profondément « subversif ».

Ce dernier aspect, qui conditionne finalement les deux premiers, est d'une importance cruciale et c'est souvent là que le bât blesse. En effet, comme l'explique Dejan Radenkovic (2011) dans sa thèse professionnelle consacrée à Scrum :

« En cas d'échecs, les raisons invoquées sont en grande partie à imputer à la difficulté de transformer la culture d'entreprise ainsi qu'à un manque flagrant d'expérience ».

Un constat qui conduit cet auteur à souligner en conclusion l'importance de l'accompagnement au changement dans l'adoption des méthodes Agiles. Tel est d'ailleurs le repositionnement stratégique opéré par AgileCorp dans son offre de services (à l'origine exclusivement centrée sur le développement logiciel, auquel s'ajoute désormais le « *coaching* » Agile).

Les méthodes Agiles, dont Scrum, appellent ainsi d'importantes innovations socio-organisationnelles dans les organisations où elles sont implantées, nécessitant un accompagnement global.

---

<sup>13</sup> Voir Annexe 1.

### ***L'Agilité et l'autogestion***

La méthode Scrum entretient plus encore des liens flagrants avec l'autogestion. Elle repose en effet sur des percepts très proches de l'autogestion en prônant une transparence et une communication maximales, la collaboration et la coopération à tous les niveaux, mais surtout l'« auto-organisation » des travailleurs.

Claude Aubry (2010), auteur du premier ouvrage francophone consacré à Scrum, fait d'ailleurs un lien généalogique direct entre Scrum et l'autogestion :

« La méthode Scrum vient des États-Unis, même si on peut en trouver des racines japonaises, et en remontant plus loin des origines européennes avec l'autogestion ».

Cette filiation avec l'autogestion se perçoit principalement dans l'importance accordée à l'auto-organisation des équipes de travail, principe fondamental de la méthode Scrum. Comme le souligne Claude Aubry (2010), ce principe « signifie que les membres de l'équipe s'organisent eux-mêmes et n'ont pas besoin d'un chef qui leur assigne le travail à faire ». Une présentation bien proche de celle que l'on pourrait faire de la notion d'autogestion.

La définition de Scrum donnée sur Wikipédia va même jusqu'à utiliser explicitement le terme d'autogestion :

« L'équipe ne comporte pas de rôles prédéfinis, elle est auto-gérée (...) l'équipe s'auto-gère et décide en toute autonomie de la façon dont elle va travailler »<sup>14</sup>.

De même en anglais, si le terme « *self-organization* » est le plus employé pour décrire les équipes Agiles, certains utilisent également l'expression « *self-management* ».

L'Agilité, et plus particulièrement la méthode Scrum, entretient ainsi de troublantes similitudes avec l'autogestion et semble elle aussi propice à la réactualisation de cette vieille utopie que l'on dit pourtant passée de mode depuis les années 1980.

### ***Une conception limitée de l'autogestion proche du néo-management***

La conception de l'auto-organisation sur laquelle repose Scrum conduit cependant à une vision très limitée de l'autogestion, à l'image des discours et pratiques néo-managériaux que nous avons analysés précédemment dans deux entreprises officiant elles aussi dans le secteur des nouvelles technologies.

Cette auto-organisation est en effet conçue de manière très restreinte : elle ne concerne que l'organisation du travail et exclut clairement les aspects stratégiques (qui restent l'apanage du

---

<sup>14</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum> (méthode).

« *product owner* » chargé de fixer les objectifs et leur ordre de priorité en laissant par la suite l'équipe définir la marche à suivre pour les atteindre).

L'« autonomie » accordée dans le cadre de cette « auto-organisation » doit donc ici être comprise dans sa conception managériale – comme la capacité à assurer la continuité de la production malgré les aléas organisationnels et techniques pour atteindre les objectifs fixés – et non dans son acception littérale originelle - consistant à « se donner soi-même ses lois » (Castoriadis, 1990), ce qui nécessiterait d'associer les travailleurs à la définition des finalités et des objectifs du travail et de l'entreprise. Comme le souligne Eugène Enriquez (1997) à propos du management contemporain, la responsabilisation des salariés ne concerne guère que les dimensions organisationnelles et techniques au détriment des dimensions politiques, sociales, civiques, écologiques ou encore psychiques de l'entreprise et du travail. L'auto-organisation dont il est question s'applique ainsi exclusivement au « comment » et non au « quoi » et « pourquoi » du travail, laissant intacte la barrière qui sépare les domaines techniques et stratégiques, calque de la distinction hiérarchique entre dirigeant et dirigé que l'autogestion a justement vocation à dépasser.

Certes, l'autonomie ici accordée éloigne le salarié de la contrainte d'obéissance traditionnelle et lui ouvre un espace de création personnelle. Cette création doit cependant toujours s'effectuer dans le cadre et dans le sens d'objectifs décidés par d'autres. C'est donc finalement « une très forte intériorisation des normes et non pas une distance ou une liberté par rapport à ces règles » (Bellier, 2002) qui est attendue des travailleurs, contrairement à ce que pourrait laisser croire le terme d'« autonomie » utilisé dans les discours managériaux ou le terme d'« auto-organisation » pour l'Agilité. La seule chose qui change c'est que les managers ne s'intéressent plus au processus, durant lequel les travailleurs sont effectivement libres de s'autogérer en toute autonomie, mais exclusivement aux résultats, qui restent pour leur part fortement cadrés et contrôlés.

Nombreux sont ainsi les auteurs qui s'intéressent aux nouvelles modes managériales à constater une « autonomie encadrée » (Floris, 2000), « une autonomie contrôlée » (Coutrot, 1998) où « chacun est incité à prendre des initiatives, à faire preuve de créativité et d'autonomie [mais] dans le sens des orientations et des convictions de l'entreprise » (De Gaulejac, 2005). Une forme d'autonomie qui se rapproche dangereusement de l'injonction paradoxale puisque le salarié « est sommé d'être autonome en même temps qu'il doit se conformer à des normes strictes de performance » (Le Goff, 2003). Un modèle que l'Agilité semble pousser à son paroxysme.

En ce sens, l'Agilité et plus particulièrement Scrum ne font que poursuivre les changements mineurs, mais affublés de discours à portée explicitement révolutionnaire qui caractérisent les nouvelles formes d'organisation et de management depuis les années 1990.

### ***Un changement de type 1***

Pour comprendre en quoi les changements impulsés par ces nouvelles pratiques ne changent finalement rien à la philosophie organisationnelle classique, nous avons utilisé dans notre thèse les notions de changement de type 1 et de type 2. Ces concepts issus de l'École de Palo Alto et forgés à partir des mathématiques, plus précisément des théories des groupes et des types logiques, sont ici appliqués aux phénomènes de changements sociaux. Sur cette base, les chercheurs de Palo Alto vont distinguer deux types de changement : l'un synonyme de maintien, l'autre d'évolution majeure.

Le changement de type 1 prend place à l'intérieur du système : il se contente de modifier les éléments internes tout en préservant l'identité globale du système, ce qui donne lieu à une évolution paradoxale où « plus ça change, plus c'est la même chose » (Watzlawick, Fisch et Weakland, 1975).

A l'inverse, le changement de type 2 modifie le système lui-même grâce à un changement des règles gouvernant ses structures et son ordre interne, ce que ces chercheurs nomment son « cadre ».

Le concept de changement de type 1 nous permet ainsi de comprendre comment des pratiques subversives telles que l'autogestion peuvent être intégrées par les pratiques dominantes sans bouleverser ces dernières : en se plaçant à l'intérieur du système sans en modifier le cadre.

C'est ainsi que l'Agilité peut avoir des effets totalement inverses à ceux espérés (notamment en ce qui a trait à l'autonomie et l'auto-organisation des équipes de travail) lorsque le « cadre » traditionnel persiste comme l'explique parfaitement le fondateur d'AgileCorp :

*« Si la culture change pas, ben en fait les pratiques de l'Agilité ont l'effet inverse de l'intention. L'exemple le plus frappant, c'est la mêlée quotidienne : la mêlée quotidienne c'est un lieu de synchronisation et d'autogestion, tu mets ça dans une culture de contrôle, le contrôle freak, il est plus heureux que jamais parce qu'à tous les jours y'a un lieu pour dire quoi faire à qui quand ».*

L'Agilité s'inscrit ainsi parfaitement dans la lignée des techniques managériales que nous avons étudiées dans les deux entreprises *high-tech* de notre thèse : elles cantonnent les pratiques autogestionnaires au micro niveau des équipes de travail, sans toucher au cadre stratégique qui reste l'apanage d'une hiérarchie « conservatrice ». En ce sens, elles ne changent rien au cadre taylorien de l'organisation du travail scindant les tâches de conception, accaparées par la hiérarchie, et les tâches d'exécution, dans lesquelles sont cantonnés les travailleurs.

On peut ainsi distinguer :

- une évolution effective des pratiques vers plus d'autogestion au micro niveau des équipes de travail ;

- une persistance des pratiques organisationnelles classiques au-delà de ce niveau, à savoir dans les domaines stratégiques.

L'intégration des pratiques autogestionnaires se fait donc ici au micro niveau dans le cadre d'une division générale du travail inchangée que l'autogestion a pourtant vocation à bouleverser. La seule modification apportée concerne les tâches organisationnelles, désormais déléguées aux travailleurs qui jouissent ainsi d'une liberté d'exécution totale mais qui restent clairement enserrés dans un cadre stratégique imposé et dont le respect est scrupuleusement contrôlé.

### ***L'Agilité à AgileCorp***

A priori, la définition que donne AgileCorp de l'Agilité et de Scrum ne diffère guère de celle que nous avons présentée précédemment et découle donc sur une vision bien limitée de l'autogestion. Ici encore, les discours évoquent de spectaculaires révolutions organisationnelles, managériales et culturelles prônant l'auto-organisation des équipes. Il s'agit cependant une nouvelle fois d'une auto-organisation paradoxale fortement cadrée, limitée aux domaines techniques et excluant les questions stratégiques, à l'instar des autres nouvelles modes managériales qui sévissent depuis quelques décennies maintenant.

Pour les membres d'AgileCorp interrogés dans le cadre de cette étude, les personnes ayant pratiqué l'Agilité l'apprécient principalement pour la meilleure satisfaction qu'ils retirent :

- 1) de la réalisation de leur travail, moins frustrant grâce à des résultats concrets visibles rapidement et régulièrement ;
- 2) de leurs conditions de travail, plus agréables à vivre grâce à la coopération et l'auto-organisation des équipes de travail qui ouvrent un espace de création collectif.

L'évolution semble de taille pour certains qui, désabusés, auraient quitté l'industrie logicielle s'ils n'avaient rencontré l'Agilité. La révolution Agile s'arrête cependant au-delà de ces deux dimensions de l'organisation et des conditions de travail. L'auto-organisation est ainsi une fois de plus appréhendée de manière très limitée et cadrée.

AgileCorp va cependant bien plus loin que les préceptes Agiles en matière d'auto-organisation, du fait de la culture atypique impulsée par son fondateur qui entretient des liens forts avec l'autogestion au sens large cette fois-ci.

Comme nous l'avons évoqué, celui-ci rêvait en effet de créer une entreprise sans hiérarchie. AgileCorp se présente ainsi comme « *une entreprise différente* », un « *laboratoire d'expérimentation humaine* » visant à transformer le monde du travail dans le secteur de l'ingénierie logicielle et dont la spécificité réside dans son modèle de gouvernance basé sur l'auto-organisation, l'absence de hiérarchie et la transparence décisionnelle. AgileCorp se présente d'ailleurs explicitement comme une « *entreprise autogérée* » sur son site Internet. Une

philosophie organisationnelle atypique illustrée concrètement et de différentes manières sur cette page : la Coopérative de Travailleurs Actionnaires qui permet à chacun d'être acteur de la gestion de l'entreprise, la « gestion collaborative » via des équipes autonomes et auto-organisées, un modèle de GRH décentralisé via le « *processus caddy* », la « transparence » gestionnaire et financière grâce au wiki, les « activités sociales » permettant de nourrir l'esprit d'équipe et la qualité de vie au travail. Autant d'aspects que nous aborderons dans la suite de cette note de recherche.

L'autogestion, telle qu'elle est appréhendée à AgileCorp, ne s'arrête donc pas au micro-niveau de l'organisation et de l'exécution du travail, mais semble clairement s'étendre au « cadre » de l'entreprise en cherchant à éradiquer les privilèges hiérarchiques traditionnels en matière de décisions stratégiques et de propriété économique.

Si l'autogestion dont il est ici question est effectivement appréhendée d'une manière bien plus large que dans les méthodes Agiles et autres modes managériaux actuelles, cette notion n'a cependant ici aucune portée politique et idéologique. Elle est avant tout appréhendée de manière pragmatique et fonctionnelle comme nous l'avons déjà souligné.

Contrairement aux autres organisations autogérées que nous avons investies, la culture d'AgileCorp ne s'enracine en effet dans aucune mouvance idéologique comme le reflète bien le profil politique des membres. Si les principes organisationnels prônés sont proches, ils s'apparentent plutôt aux nouveaux discours managériaux que nous avons étudiés dans les organisations *high-tech* en puisant dans des valeurs à la fois productivistes et humanistes.

AgileCorp se distingue ainsi des coopératives autogérées que nous avons pu étudier par l'importance qu'elle accorde aux notions de résultats, d'efficacité, de performance et d'excellence, ici couplées à celles du plaisir, de la réalisation de soi, de la collaboration et de l'ouverture. Tout comme dans les discours néo-managériaux, les objectifs économiques et les objectifs sociaux, loin de s'opposer, deviennent complémentaires, voire même interdépendants : la réussite économique de l'entreprise passe par l'épanouissement personnel des salariés. Ces discours sont cependant souvent ambigus au regard des pratiques réellement développées dans ces entreprises, souvent obnubilées par la rentabilité et la croissance sous la pression des actionnaires au détriment du bien-être des employés.

Il ne semble pas y avoir de telle ambivalence à AgileCorp, qui tient à fonctionner sans actionnaire extérieur et dont l'objectif premier n'est pas la maximisation des profits, comme aime à le répéter son fondateur. Dans les discours d'AgileCorp, les valeurs productivistes restent ainsi clairement subordonnées aux objectifs humanistes. Ces derniers ont également longtemps primés dans les pratiques. Un équilibre qui semble cependant s'inverser actuellement sous l'effet d'une brusque mutation culturelle.

Ainsi, cette autogestion poussée à l'extrême est aujourd'hui fortement remise en cause, au point d'être abandonnée.

### 3. PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Dans cette partie consacrée aux pratiques organisationnelles de nos trois structures nous allons tour à tour nous intéresser à leur gouvernance, leur organisation du travail, leur gestion des ressources humaines, leurs outils de communication interne et leurs relations externes pour comprendre comment y est concrètement mise en œuvre l'utopie autogestionnaire et pour révéler le potentiel novateur de ce modèle.

Ce voyage au cœur des pratiques autogestionnaires sera également l'occasion de souligner d'emblée certaines de leurs difficultés, limites et dérives, des aspects qui seront plus approfondis dans la dernière partie de cette note de recherche.

#### 3.1 Gouvernance et structure organisationnelle

La gouvernance des organisations autogérées est souvent l'objet de pratiques atypiques dans ces structures qui rejettent toute hiérarchie officielle.

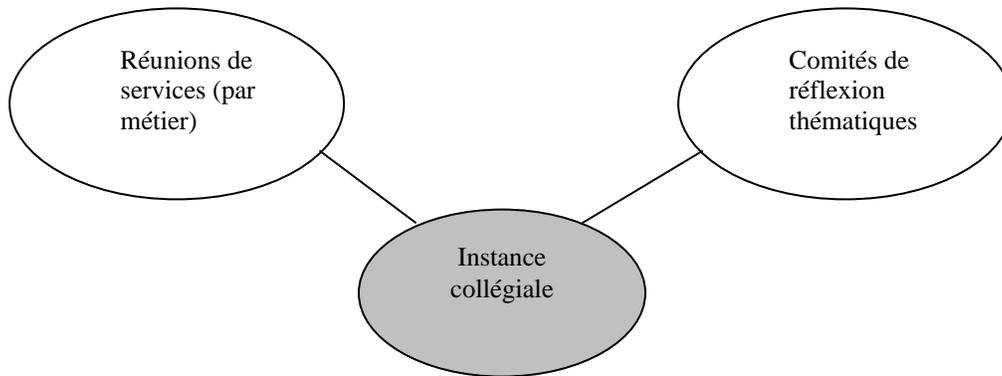
Légalement, elles sont néanmoins tenues de se doter d'un dirigeant ou au moins d'un Conseil d'Administration. Pour éviter toute concentration du pouvoir entre les mains d'un nombre restreint de personnes, ces organisations développent principalement deux stratégies :

- La plus courante consiste à tirer au sort les personnes qui détiendront ces titres mais auxquelles on ne délègue aucune fonction ou place particulière dans l'organisation.
- Une autre méthode, plus protocolaire, consiste à élire ces personnes qui conservent par ailleurs leurs fonctions productives habituelles et dont le rôle se révèle très restreint (en général ce rôle se limite à animer les débats collectifs, sans voix prépondérante).

Mais partager le pouvoir, c'est avant tout partager les prises de décisions. Le dispositif privilégié est ici celui des réunions. Il peut cependant une nouvelle fois prendre deux formes différentes, qui sont ici contraintes par la taille de la structure :

En-dessous d'une dizaine de membres, ce dispositif est des plus simples : il consiste en une réunion régulière (souvent hebdomadaire) qui regroupe tous les membres et qui aborde tous les sujets (production, administration, gestion, vente...).

Au-delà de cette taille, il devient difficile de prendre des décisions collégiales sur tout. La structure se scinde alors en plusieurs instances décisionnelles (réunions de services ou de secteurs, comités thématiques, commissions de travail). Ces entités restent cependant centralisées autour d'une instance collégiale (« Collectif », « Comité de Travail » ou Assemblée Générale) à laquelle sont déléguées les décisions les plus importantes.

**Figure 1 : Gouvernance et structure organisationnelle des structures autogérées**

Les décisions se prennent ici généralement au consensus : on discute jusqu'à trouver une solution qui satisfait tout le monde ou au moins à laquelle personne ne s'oppose. Ce processus exigeant va être facilité par deux facteurs :

- la détention d'une culture commune (qui assure une certaine convergence des opinions et le partage du pouvoir comme nous l'avons déjà évoqué avec Mintzberg)
- la capacité à « lâcher prise » (c'est-à-dire à abandonner une position lorsqu'elle n'est pas en accord avec le reste du groupe et bloque l'avancée des discussions).

Autant de facettes que l'on retrouve au sein de nos trois terrains, avec cependant des nuances de taille dans le cas d'AgileCorp qui vit actuellement une profonde mutation organisationnelle et culturelle.

### **3.1.1 CaféCoop**

Au CaféCoop, la volonté autogestionnaire se traduit ici directement par l'absence de Conseil d'Administration, remplacé dans la Régie Interne par un « comité de coordination » composé d'un président, d'un vice-président et d'un secrétaire normalement élus par l'AG pour un mandat d'un an. En réalité, ces titres sont tirés au sort et ne semblent s'agrémenter d'aucune fonction, place ou symbolique particulière dans l'organisation. Ils sont maintenus par pure obligation légale comme l'explique un membre :

*« Y'a des choses dans la Régie qui sont basées sur la loi des coopératives puis comme on a envoyé baladé le CA comme tel, on était quand même obligé de présenter un comité de coordination qui est un peu fantôme ».*

On retrouve ici parfaitement la première stratégie décrite précédemment.

La gouvernance et la structure organisationnelle de CaféCoop se compose ici principalement de deux entités : l'Assemblée Générale et les Comités.

### ***L'Assemblée Générale***

L'Assemblée Générale est « l'instance souveraine et décisionnelle » du CaféCoop.

Elle se réunit trois fois par année et se compose de tous les membres et aspirants membres de la coopérative, qui jouissent des mêmes droits de vote excepté lors de l'incorporation de nouveaux membres.

L'Assemblée Générale est chargée de fixer les orientations générales du CaféCoop, d'attribuer les tâches aux différents comités assortis des ressources nécessaires, d'entériner les nouveaux membres et d'assurer un suivi de la santé financière de la structure.

A cette occasion, les comités font remonter les débats et les prises de décisions les plus importantes (augmentation des salaires, investissements, création de nouvelles activités et de nouveaux postes...).

### ***Les comités***

Le CaféCoop se compose ensuite de plusieurs comités auxquels l'AG délègue les actions décidées et les tâches à faire.

Les comités jouissent d'une grande autonomie, mais restent cependant redevables devant l'AG durant laquelle ils doivent dresser un bilan de leurs activités et faire remonter les décisions impactant l'ensemble du collectif.

Les comités se composent tout d'abord de deux « comités planchers » dédiés aux deux grands métiers de la coopérative : le comité cuisine et le comité service, chacun responsable du bon fonctionnement de leur secteur. La participation aux réunions de l'un ou l'autre de ces comités est obligatoire pour tous, selon le poste occupé (cuisinier ou serveur).

Les comités se composent ensuite de plusieurs entités thématiques, dans lesquelles chaque membre ou aspirant membre est invité à s'impliquer :

Le « comité ressources humaines » chargé de former les équipes d'embauche, de fixer les horaires, d'organiser les évaluations et de gérer les conflits.

Le « comité finance » responsable de la comptabilité, des paies et des paiements (fournisseurs, impôts), ainsi que de l'information régulière des membres sur la situation financière de la coopérative.

Le « comité externe » rebaptisé « comité communication » : chargé à l'origine de la publicité et du réseautage, il s'investit désormais plus largement sur la communication externe et interne.

Le « comité activités culturelles et animation » rebaptisé « comité socioculturel », chargé d'organiser des événementiels.

Le « comité entretien », responsable des travaux de ménage et de réparations usuelles ainsi que d'organiser les corvées annuelles (nettoyage de printemps, fermeture de la cours en automne, rénovations...).

Le « comité buffet » chargé du service traiteur (contacts clientèles et organisation des tâches).

Le CaféCoop se dote également de comités *ad hoc* pour répondre à certains besoins ponctuels, tel le « comité menu » chargé de revoir les menus suite à l'élévation des coûts de certaines denrées.

### ***Fonctionnement général***

Au sein de ces différentes instances, les décisions se prennent par consensus : on discute jusqu'à trouver une solution qui satisfait tout le monde ou du moins à laquelle personne ne s'oppose. Une méthode qui n'est pas sans inconvénients puisqu'elle nécessite de passer beaucoup de temps sur chaque point afin que chacun s'exprime et que tous soient d'accord sur les actions à entreprendre.

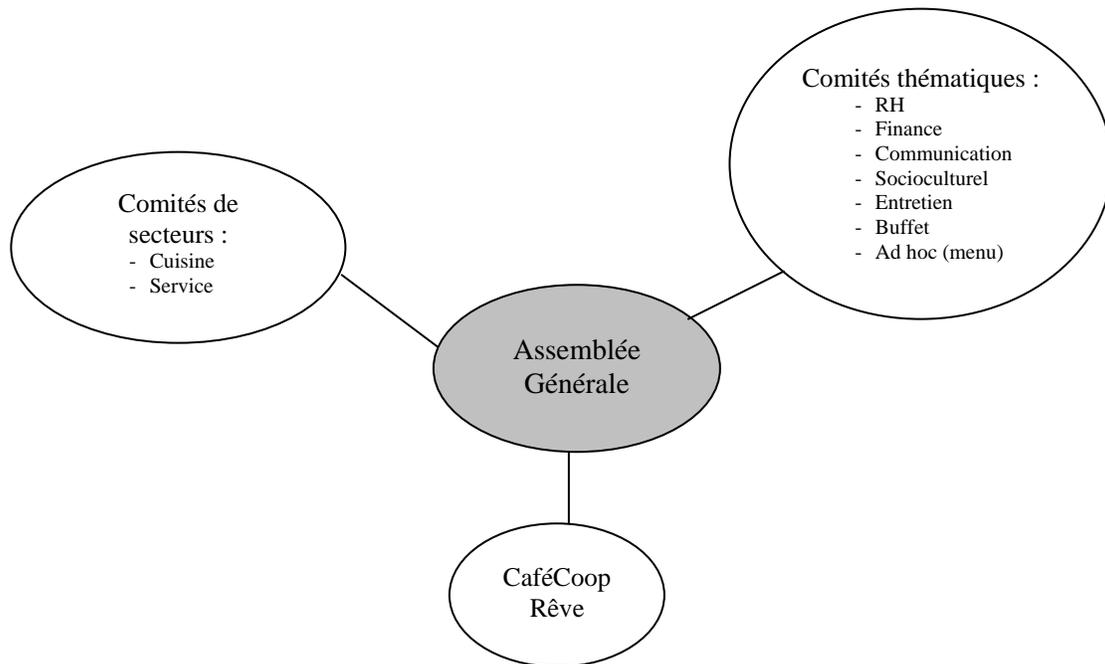
Pour autant, dans cette coopérative, les différentes instances (AG et comités) se réunissent très peu en comparaison des autres structures autogérées que nous avons étudiées. Cette situation a cependant pour effet d'allonger les prises de décisions et d'alourdir les AG au point d'en devenir « *indigestes* » pour certains.

Pour remédier à ce dysfonctionnement, plusieurs dispositifs ont été mis en place en 2010 :

A l'été, un nouvel espace de discussion a été instauré : « le CaféCoop Rêve » qui prend la forme de deux journées de réflexion durant lesquelles les membres se réunissent en ateliers pour discuter des grands projets du café.

A l'automne, un calendrier annuel des instances et des corvées a été adopté pour l'année 2011 prévoyant des réunions de secteurs avant chaque AG pour alléger cette dernière.

Les réunions de secteurs et le CaféCoop Rêve estival devraient à l'avenir permettre de désengorger l'AG en amont et en aval pour lui permettre de se concentrer sur l'essentiel.

**Figure 2 : La structure organisationnelle du CaféCoop**

Cette structure s'inscrit parfaitement dans la configuration organisationnelle habituelle des structures autogérées schématisée précédemment, avec toutefois pour spécificité une instance bien particulière qui prend la forme d'une fin de semaine de réflexion collégiale et conviviale.

### **3.1.2 TicOBNL**

Cette structure organisationnelle se retrouve également à TicOBNL, mais sous une forme plus complexe.

#### ***L'Assemblée Générale***

La gouvernance de TicOBNL se compose elle aussi d'une assemblée générale qui, du fait du statut de l'organisme, regroupe tant des membres travailleurs que non travailleurs (membres dits « individuels » ou « organisationnels », généralement des sympathisants de l'organisme qui le promeuvent et le soutiennent).

L'AG est cependant ici ouverte à toutes les personnes intéressées, mais seuls les membres qui se sont acquittés de leur droit de cotisation ont le droit de vote.

L'AG se tient une fois par année et passe en revue les sujets administratifs les plus importants pour présenter et discuter des évolutions et de la santé de la structure : règlements généraux,

rapport annuel, états financiers, budget prévisionnel, objectifs annuels... L'AG est également chargée d'élire une partie des administrateurs qui siègent au Conseil d'Administration.

Du fait du nombre conséquent de personnes qui participent à cette instance, les décisions se prennent ici à main levée et par une majorité simple.

L'Assemblée Générale n'est cependant pas l'instance centrale à TicOBNL, contrairement au CaféCoop.

### ***La Conseil d'Administration***

TicOBNL se compose également d'un CA qui se compose de neuf administrateurs dont :

- Exactement trois membres du Comité de Travail (CT),
- Au moins deux membres organisationnels,
- Au moins un membre individuel.

Les administrateurs sont élus en AG, à l'exception des membres du CT qui sont désignés par leurs pairs. Tous sont élus pour deux ans dans une limite de trois mandats consécutifs.

Officiellement, le rôle du CA est de discuter des grandes orientations de TicOBNL.

Au regard de cette définition officielle, on constate plusieurs dysfonctionnements.

Tout d'abord au niveau de sa composition : si les mandats sont censés être limités en temps, l'historique fait apparaître des noms récurrents, notamment au niveau du CT où les trois mêmes noms reviennent depuis 2005.

Par ailleurs, les relations particulièrement tendues entre les représentants du CT et certains membres du CA viennent régulièrement parasiter les débats, rendant ces réunions particulièrement pénibles en termes d'ambiance et de longueur. Au-delà de ces personnalités conflictuelles qui ont accumulé les contentieux avec les années, le CA semble également être victime d'un déni plus global de la part de l'ensemble du CT. Cette situation ubuesque est en partie liée à l'autogestion, entraînant méfiance et défiance envers toute instance de pouvoir officielle :

*« Le CA a toujours été considéré par les gens comme moi comme une verrue légale à un organisme comme le nôtre autogéré ».*

*« Légalement c'est une figure d'autorité et dans [TicOBNL] on veut pas ça du tout ».*

Cette situation découle également de la forme juridique choisie par TicOBNL à ses débuts. Pour simplifier la constitution de l'organisation, les membres ont en effet choisi le statut d'OBNL,

moins contraignant que celui de coopérative, même si ce dernier était finalement plus approprié à la forme organisationnelle souhaitée par certains. Cette forme juridique oblige à avoir un CA, une contrainte légale qui, selon certains, n'empêche pas d'en faire une instance fictive afin de laisser tout pouvoir aux travailleurs comme dans une coopérative. Certains jugent toutefois que le CA peut jouer un rôle intéressant au sein de TicOBNL en apportant un regard extérieur tout en nourrissant son envergure politique. Mais ce n'est pas la vision qui domine actuellement.

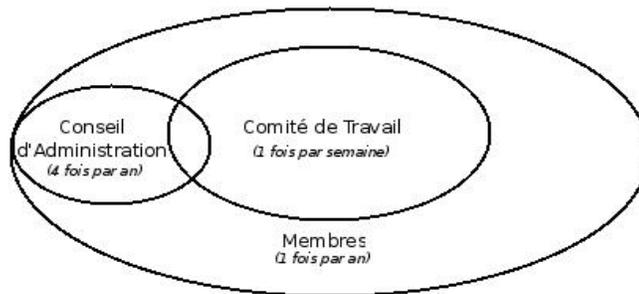
Le CA, malgré son existence officielle et réelle, est donc lui aussi loin d'être l'instance centrale de TicOBNL. Nombre de ses attributions semblent avoir été récupérées par le CT et le peu de place qui lui est laissée rend son mandat réel flou voire totalement vide.

### ***Le Comité de Travail (CT)***

Historiquement, la première instance décisionnelle n'est d'ailleurs pas le CA ni même l'AG mais le Comité de Travail créé au début de l'année 2005 (plusieurs mois avant la première AG où ont été élus les premiers administrateurs). A cette date, des réunions hebdomadaires se tenaient pour réfléchir à la structure en parallèle des débuts de la production.

Le CT était alors la seule instance décisionnelle et, même après la mise en place de l'AG et du CA, il a continué à jouer un rôle central comme l'illustre bien ce schéma de TicOBNL à l'époque.

**Figure 3 : La structure organisationnelle de TicOBNL en 2005**



Comme nous l'avons vu, à la fin de l'année 2006, le Comité de Travail s'est subdivisé en plusieurs comités pour mieux réguler le nombre de participants aux réunions selon les thématiques abordées. Le Comité de Travail continua cependant à occuper une place centrale en coordonnant le tout à l'occasion de la « réunion de production » hebdomadaire.

Cette réunion existe toujours, mais s'est subdivisée en deux parties suite à l'arrivée massive de nouveaux travailleurs en 2009 :

- Une première partie assez brève et informelle à laquelle tous les membres doivent assister : chacun prend la parole tour à tour pour exposer ses priorités, besoins d'aide, disponibilités,

annonces urgentes et/ou ventes en cours, à l'image de la « mêlée quotidienne » en Scrum. Il n'y a ici aucune animation centralisée.

- Une seconde réunion, qui se déroule en comité plus restreint et où l'organisation est plus poussée avec une équipe d'animation plurielle et tournante accompagnée de nombreux outils : ordinateurs, vidéoprojecteur, logiciel de prise de notes partagées.

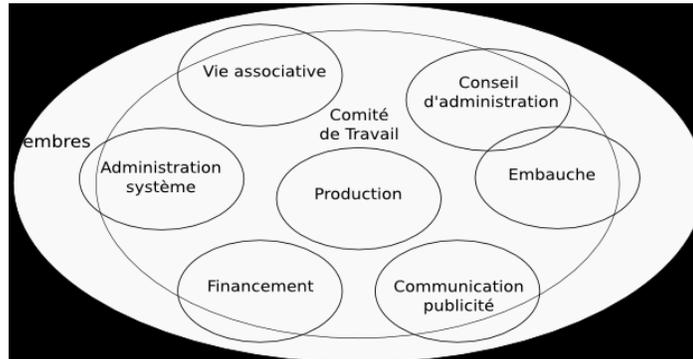
La réunion suit un ordre du jour précis et parfois un peu trop chargé qui commence par un tour des comptes permettant d'assurer un suivi hebdomadaire des états financiers. On discute ensuite de points très divers où se mêlent décisions organisationnelles et débats politiques. Ces sujets donnent parfois lieu à des prises de décisions qui se font généralement par consensus, mais un consensus que l'on pourrait qualifier de « passif » par opposition à actif : après une séance de questions de clarification sur la proposition amenée, une séance de débats et de discussions s'enclenche, lorsque personne n'émet de désaccord la proposition est adoptée selon l'adage « qui ne dit mot consent ». Lorsque des oppositions s'expriment, on discute jusqu'à trouver une proposition satisfaisante pour tous ou du moins à laquelle personne ne s'oppose.

Le Comité de Travail tient également une réunion mensuelle qui suit une organisation très proche de la seconde partie de la réunion de production. On y retrouve le système des équipes d'animation tournantes et plurielles, les mêmes outils techniques ainsi qu'un ordre du jour précis. A cette occasion, on fait le tour des sous-comités (que nous présenterons plus bas) et on discute de divers sujets qui recoupent en partie ceux de la réunion de production. Les prises de décisions suivent également le même principe de consensus « passif ».

La réunion de réflexion est dotée d'attributions supplémentaires quant à la réunion de production : c'est la seule instance à pouvoir modifier les règlements (généraux et intérieurs), elle est par ailleurs en charge de la nomination des représentants du CT au CA. Mais en dehors de ces quelques points spécifiques, on peine à distinguer ce qui différencie cette réunion de la deuxième partie de la réunion de production.

### ***Les autres comités***

Depuis 2006, le comité de production s'accompagne donc de plusieurs autres comités thématiques, en conformité avec la structure organisationnelle habituelle dans les structures autogérées de plus de 10 personnes.

**Figure 4 : La structure organisationnelle de TicOBNL à partir de 2006**

#### - LE COMITÉ VIE ASSOCIATIVE

Le comité « vie asso » est le premier sous-comité à avoir été créé : face à l'allongement « indigeste » des réunions hebdomadaires un comité spécial baptisé de ce nom fut créé et reçu le mandat de réfléchir à l'amélioration de la vie du collectif. Il en ressortira la création de 6 comités en complément du Comité de Travail.

Ce sous-comité historique existe toujours et a désormais un mandat très large et composite : solutionner les différents problèmes de la vie associative, faire respecter les principes fondateurs, développer des espaces et événements pédagogiques, veiller à la communication interne entre les comités.

Les ordres du jour et PV de ce comité révèlent que sa mission concerne principalement l'organisation des 5à7 mensuels, des formations internes et externes ainsi que des évaluations et des moments conviviaux.

La page wiki consacrée à ce comité mentionne également que tous les membres de TicOBNL (travailleurs ou non) peuvent y participer mais qu'« au minimum 1 membre du Comité de Travail doit siéger sur ce comité ». En réalité, comme tous les comités, il n'est composé que de membres du CT.

#### - LE COMITÉ D'EMBAUCHE

Le comité d'embauche est chargé des embauches, du renvoi et de l'évaluation des membres travailleurs.

Ce comité devrait être constitué d'un membre du Comité de Travail, d'un membre du comité de production et d'un membre du Conseil d'Administration. Or, il n'est composé encore une fois que de membres du CT (qui sont automatiquement membres du comité de production et dont certains sont également membres du CA).

Par ailleurs, le représentant du CT sur le comité d'embauche est censé être élu lors d'une *meeting* de réflexion pour un mandat de 2 ans. Or, certains membres siègent au comité depuis le début et aucun n'a été élu. On perçoit ainsi quelques dysfonctionnements au niveau de la composition de ce comité.

Le comité connaît aussi des dysfonctionnements dans le processus d'embauche lui-même : la « procédure formelle » ne semble pas vraiment respectée comme nous le verrons plus loin.

Début 2011, il a été décidé de refondre complètement ce comité en élargissant son mandat à toutes les tâches concernant les « ressources humaines » (cette expression étant cependant trop péjorative aux yeux de certains, le comité cherche encore son nom) : procédures d'embauche, gestion des contrats de travail, formation, évaluation, conditions et environnement de travail, prévention et gestion des conflits.

- LE COMITÉ COMMUNICATION ET PUBLICITÉ

Le comité « com-pub » doit veiller à l'image de TicOBNL et plus particulièrement s'occuper « de tout ce qui concerne les communications visuelles et écrites ». Les ordres du jour et PV détaillent plus précisément ce mandat : organisation et participation à des événements techniques, communications interne et externe (refonte du site web, animation du blog, réorganisation du wiki, traduction de textes, graphisme, bulletin d'information, annonce des 5@7, promotion et représentation de TicOBNL au cours d'événements technologiques...).

On constate d'emblée la multitude de tâches qui incombent à ce comité, recoupant parfois celles du comité vie associative sur l'organisation d'événements.

- LE COMITÉ FINANCEMENT

Le comité financement a en charge la comptabilité générale de TicOBNL et l'élaboration du budget, ainsi que la recherche de financements.

- LE COMITÉ VENTE

Ce comité est chargé de préparer les ventes en amont et d'en faire le suivi.

- LE COMITÉ ADMINISTRATION SYSTÈME

Le comité « sysadmin » est chargé du bon fonctionnement des serveurs de TicOBNL et de développer son infrastructure technique.

- LE COMITÉ X

Le comité que nous avons rebaptisé X est beaucoup plus récent, puisqu'il a été créé en mars 2010 suite à l'obtention d'une subvention conséquente permettant à TicOBNL de développer plusieurs projets techniques. Il est composé d'un comité central chapeautant 4 sous-comités, qui recourent ici encore certains mandats du comité Vie associative et Communication-publicité.

- LES COMITÉS AD HOC

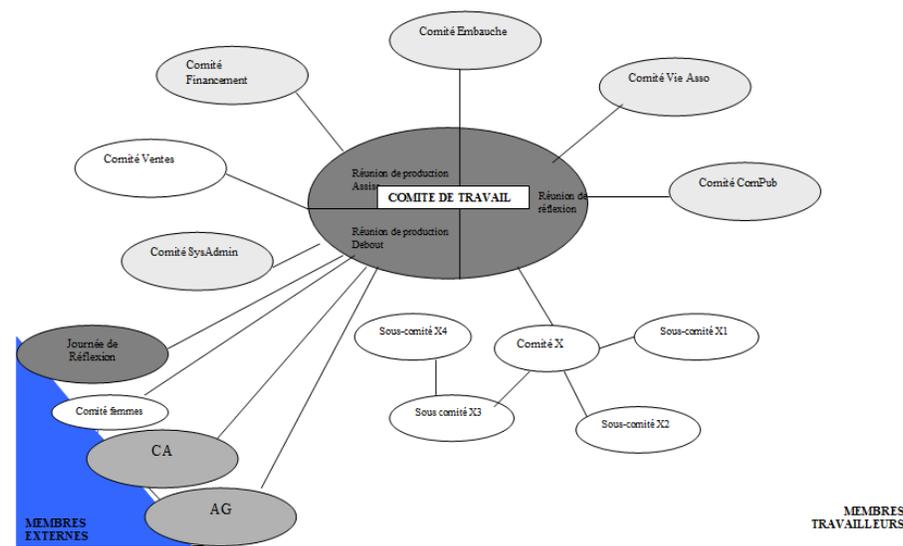
Tout comme CaféCoop, TicOBNL se dote aussi de comités ponctuels destinés à régler des problèmes particuliers : tel fut le cas du comité légal, créé suite à une perquisition des locaux après la publication de revendications sur l'un des sites hébergés par TicOBNL. En janvier 2011, un nouveau « comité femmes » s'est constitué, chargé de réfléchir à l'intégration des femmes au sein de cet organisme majoritairement masculin. Le mois suivant, un « comité planification stratégique » a été mis en place pour réfléchir à la croissance de l'organisme.

***La réunion de réflexion***

Tous les ans depuis 2004, une fin de semaine de réflexion est organisée dans un chalet retiré pour effectuer un bilan et éventuellement réorienter les objectifs et pratiques de TicOBNL. On retrouve ici une instance proche du « CaféCoop Rêve ».

Si l'on tentait de faire un schéma à partir de cette présentation des instances, voici à quoi il pourrait ressembler.

**Figure 5 : La structure organisationnelle de TicOBNL début 2011**



Ce schéma complexe témoigne de l'intense développement qu'a connu TicOBNL sur les dernières années, un développement qui semble cependant être allé dans tous les sens sans grand souci d'organisation et de cohérence.

Il reflète ainsi certains des grands dysfonctionnements dont souffre cette organisation : un nombre pléthorique de comités aux mandats flous, composites et enchevêtrés, qui peinent à se coordonner et dont les décisions sont mal suivies, entraînant un sentiment de confusion organisationnelle chez de nombreux membres. Une situation problématique qui semble répandue et plus ou moins inéluctable dans les organisations à fonctionnement collectif passé une certaine complexité :

Le problème des organisations à fonctionnement collectif est de ne plus arriver à localiser et à se représenter clairement la structure du pouvoir réel (...) Clarifier les rapports entre les structures de décision, d'information, de réflexion, devient donc un problème important de tout effort inventif en matière de structures de participation. D'un autre côté, il faut bien admettre que la multiplicité des structures favorise l'échange des pouvoirs entre acteurs (Sainsaulieu, Tixier et Marty, 1983).

### **3.1.3 AgileCorp**

AgileCorp a longtemps fonctionné de manière organique et émergente, « *spontanément* » selon le terme employé par son fondateur, sans instance organisationnelle formelle autre que ses « cadres symboliques » (raison d'être, valeurs, vision).

Les premiers organes vont apparaître en 2007, soit 7 ans après la création de l'entreprise. A partir de cette date, une nouvelle instance va faire son apparition tous les ans, suivant une structuration organisationnelle qui s'éloigne de plus en plus de l'autogestion.

#### ***La Coopérative de Travailleurs Actionnaires***

La première instance à avoir été créée en 2007 est la Coopérative de Travailleurs Actionnaires qui a longtemps représenté une des grandes spécificités du modèle de gouvernance adoptée par cette « *entreprise différente* ».

Une CTA est une forme de coopérative existant au Québec depuis 1984. Elle regroupe les employés d'une entreprise dans le but d'acquérir et de détenir collectivement des actions de celle-ci.

Dans une perspective toute autogestionnaire, la CTA assure le partage de la richesse et de la propriété de l'entreprise entre tous les travailleurs. Elle a ainsi vocation à instaurer une culture

collaborative et coopérative entre « *partenaires* » - en lieu et place des traditionnelles logiques actionnariales et hiérarchiques.

Cette instance particulière a été créée suite au départ du deuxième fondateur, laissant le troisième seul aux commandes de l'entreprise et unique propriétaire. Une situation qu'il jugea inconfortable comme il l'explique :

*« Là je deviens propriétaire unique. Sauf que là j'ai commencé à avoir des conversations avec moi-même (...) ça remettait en question, puis c'est la première fois que je faisais ça dans ma vie, ma vision du capitalisme proprement dit : et là je me dis « non ! Oui j'ai un mérite d'avoir créé ce lieu là, j'ai pris des risques (...) donc je mérite une certaine part du capital, mais c'est pas vrai qu'à chaque jour c'est moi qui crée toute la valeur dans cette organisation là. »*

Il décida donc de transférer dans un premier temps 25 % de ses actions à la CTA avec une option d'achat de 5 % supplémentaires qui ne tarda pas à se concrétiser.

A l'origine, tous les employés étaient appelés à devenir membre de la CTA, avec des conditions d'entrée minimales puisque les parts minimales à cotiser étaient de 10 \$.

La CTA est gérée par un Conseil d'Administration composé de 5 personnes élues par les membres de la CTA pour un mandat de deux ans. Ces 5 personnes sont chargées d'administrer la CTA, d'informer les membres sur la situation financière de la CTA lors des assemblées générales annuelles tout en développant leur esprit de partenaire financier.

L'assemblée des membres est également chargée de désigner un représentant du CA de la CTA au CA d'AgileCorp, rôle qui a généralement été attribué au président du CA de la CTA.

Comme beaucoup de choses à AgileCorp, la CTA est actuellement en pleine tourmente.

L'ancien et l'actuel présidents considèrent en effet que la CTA a échoué à créer « *une vraie culture de propriétaire-partenaire* ». Le président actuel considère également que la CTA est un frein à la création de richesse du fait de ses connotations anti-capitalistiques et de son manque de connexion avec les résultats et les performances, décourageant l'effort des plus investis. Certains accusent même la CTA d'avoir participé aux troubles financiers qu'a connu AgileCorp en 2009 et 2010. Les employés actionnaires ne lui trouvent pour leur part que des avantages financiers et fiscaux tout en regrettant son rôle minimal dans la vie d'AgileCorp.

Face à ces désillusions, d'intenses conversations ont actuellement lieu au sein d'un groupe restreint dans l'objectif de définir un nouveau mode de répartition de la richesse qui tiendra compte de ces constats d'échec.

### ***Le Conseil d'administration***

La gouvernance d'AgileCorp compte également un Conseil d'Administration, obligation légale pour toute corporation. Ce dernier a été créé après la CTA, d'abord sous la forme d'un « CA temporaire » lancé en 2008, qui ne laissera place que fin 2009 au « CA officiel ».

Le CA a principalement un rôle de vigie : il veille à ce que les décisions prises et les actions entreprises par les autres instances se fassent dans le respect des valeurs et de la raison d'être d'AgileCorp, mais également en accord avec une saine gestion financière. D'un point de vue légal, le CA est également chargé de veiller au respect des lois et de répondre juridiquement des agissements de l'entreprise.

Le CA a ainsi un rôle d'arbitre : il veille à ce que les règles du jeu que se donnent les instances respectent la culture d'AgileCorp sans mettre en danger sa pérennité financière et sans contrevenir aux lois.

La charte de la CTA stipule que le CA se compose de 5 administrateurs nommés pour un mandat d'un an :

- 2 administrateurs nommés par l'actionnaire majoritaire (le dernier fondateur restant)
- 1 administrateur élu par le CA de la CTA
- 2 administrateurs élus par l'AG de la CTA

Au regard des PV que nous avons récoltés sur le wiki, le CA ne semble pas suivre cette règle à la lettre et a multiplié les entorses depuis sa création. Aujourd'hui, il se compose de :

- 2 administrateurs nommés par l'actionnaire majoritaire (le dernier fondateur)
- 2 représentants de la CTA élus par l'AG de la CTA
- Le Président d'AgileCorp, redevable devant le CA.

### ***Le Président***

La gouvernance d'AgileCorp se compose donc également d'un Président, une figure d'autorité bien éloignée de l'autogestion.

Selon la charte du Conseil d'Administration, la nomination du président est du ressort du CA. En réalité, ce titre est transmis de personne à personne selon un modèle plus monarchique que démocratique : le président en place se retire de lui-même en passant le relais à une personne de son choix.

Le premier à tenir le rôle de Président fut l'un des trois fondateurs, de 2000 à 2006, en étroite collaboration avec le dernier restant. Ces deux hommes formaient un « *duo du tonnerre* » en associant l'esprit cartésien du premier aux grandes visions du second. Mais en 2006, le Président en place quitta AgileCorp suite à un épuisement professionnel qui engendra un déséquilibre dans la gouvernance de l'entreprise.

Le dernier fondateur restant prit le relais en s'associant à partir de 2007 avec un Directeur Général récemment embauché. Ce tandem ne répondit cependant pas aux attentes du fondateur et mettait l'entreprise en péril selon lui. Vivant en outre un certain malaise, voire une crise existentielle dans son rôle de dirigeant, il décida de remettre la présidence de l'entreprise à un collaborateur de confiance, choisi pour son pragmatisme, en septembre 2010.

Le dernier fondateur continue cependant de jouer un rôle clé dans la gouvernance d'AgileCorp en occupant le rôle de Président du Conseil d'Administration. Un nouveau tandem mariant pragmatisme et imagination s'est ainsi reformé.

L'équilibre entre ces deux tendances est cependant parfois difficile à trouver. Certaines décisions prises par le nouveau Président semblent être interprétées comme étant contraires à la philosophie organisationnelle insufflée par le fondateur. Ce duo doit ainsi régulièrement justifier son « *alignement* » pour expliquer la mutation culturelle actuellement à l'œuvre.

### ***Les communautés***

Avant son départ, le dernier fondateur va également commencer à impulser une structuration organisationnelle, qui sera poursuivie par son successeur.

En 2009, il crée les « communautés » destinées à clarifier les activités de chacun afin de faciliter la gestion organisationnelle, financière et stratégique de l'entreprise. Comme on le voit, le vocabulaire s'éloigne ici du monde autogestionnaire (où l'on parle généralement de « comités ») pour puiser dans celui des nouvelles technologies et notamment du Libre.

Ces entités s'apparentent également plus à celles que l'on retrouve dans les entreprises traditionnelles, avec cependant des spécificités fortes qui font directement écho à l'autogestion :

Centrées sur des métiers, les communautés s'apparentent à des « départements » dans un langage plus traditionnel. Elles entretiennent cependant certaines spécificités importantes en édictant leurs propres normes de fonctionnement dans une perspective toute autogestionnaire.

Basées sur l'autonomie financière<sup>15</sup>, ces communautés s'apparentent également à des *Business Units* selon la terminologie conventionnelle. Cependant, ici encore, la notion de « communauté » cultive des particularités qui font directement écho à l'autogestion :

*« Dans les entreprises lucratives traditionnelles, ce sont les actionnaires à travers le CA qui sélectionnent l'équipe de gestion et de management (Président, directeur général...). Ces derniers sont redevables devant le CA de leurs performances, ce qui entraîne une approche "top-down" ("command and control").*

*En comparaison, les communautés reposent sur une approche "bottom-up" pour décider de leurs buts, et ces derniers sont rarement orientés vers le profit ».*

Si chaque communauté a à sa tête un « leader », ce titre entretient lui aussi des spécificités à tendance autogestionnaire : ils sont nommés démocratiquement par leur communauté et n'ont pas vocation à déterminer les normes et objectifs de cette dernière qui restent la prérogative collective de l'équipe. Son rôle consiste principalement à veiller à leur respect tout en assurant un lien avec les autres communautés.

Suivant sa tradition « organique » et « émergente », le système de communautés a connu plusieurs configurations. Au début de l'année 2011, il se composait de 6 entités toujours en mouvement.

#### - LA COMMUNAUTÉ DÉVELOPPEMENT

La communauté développement est centrée sur la création Agile de logiciels répondant à des demandes spécifiques de clients. Elle représente ainsi le métier historique d'AgileCorp.

Cette communauté a connu une profonde évolution depuis sa création.

Elle s'est tout d'abord organisée en équipes selon un processus émergent : plusieurs développeurs se sont trouvés des intérêts communs et ont formé une équipe en conséquence, inspirant par la suite leurs collègues à faire de même. 4 équipes ont ainsi émergé, chacune composée de 3 à 5 membres centrés sur une technologie ou un langage particulier (mobile, .Net, Java, Ruby).

Cette communauté va vivre un douloureux bouleversement suite aux licenciements de janvier 2011 décidés dans le cadre de la restructuration financière : sur 9 congédiements, 4 concernent la communauté développement. Cette décision s'explique par les signes envoyés par le marché, clairement plus emballé par les services-conseils en Agilité que par le développement Agile. Qui

---

<sup>15</sup> Notons cependant ici que certaines communautés (opérations, *marketing* et la relation clientèle) ne génèrent pas de revenus et n'ont donc pas d'autonomie financière. Elles viennent en support aux autres communautés productrices de revenus (méthodologie, développement et produits).

plus est, cette communauté ne parvenait pas à être rentable, malgré un bon taux d'occupation des développeurs.

A la suite de ces licenciements, plusieurs membres de la communauté décideront de partir volontairement entre février et juillet 2011, inquiets de la situation financière de l'entreprise, désorientés dans une entreprise qui semblait ne plus vouloir faire de développement ou plus prosaïquement débauchés par une entreprise opportuniste.

De la vingtaine de développeurs que comptait cette communauté, il n'en reste aujourd'hui qu'une douzaine. Certains parlent ainsi d'un véritable « *exode* » et d'une « *hémorragie* » au sein de la communauté développement.

A l'issue de cette douloureuse période, toutes les équipes seront amputées et certaines seront même totalement décimées. Au mois de juin 2011, la communauté développement a amorcé une recomposition en s'atomisant en trois sous-communautés épousant les spécialités mais également les affinités existantes selon le même processus émergent (formations, conseillers techniques, développeurs purs).

#### - LA COMMUNAUTÉ DES PRODUITS

La communauté des produits se consacre au développement en interne de logiciels soutenant la mise en œuvre des pratiques Agiles. Cette communauté s'assimile ainsi à un éditeur de logiciels.

En 2010, AgileCorp participait au développement de 5 produits logiciels (seule ou en partenariat avec d'autres organisations de développement logiciel), développés par 5 petites équipes.

Cette communauté a elle aussi été fortement touchée par la restructuration financière qui a mis fin au développement de quasiment tous les produits (dont la plupart ne parvenait pas à trouver preneur sur le marché). En effet, désormais, les produits ne sont plus vus comme des investissements à long terme : comme tous les autres services d'AgileCorp, ils doivent faire preuve d'une rentabilité immédiate.

A l'heure actuelle, cette communauté ne compte plus qu'un seul membre. Alors que la communauté développement s'est amoindrie et atomisée, la communauté produits, elle, a quasiment disparu.

#### - LA COMMUNAUTÉ MÉTHODOLOGIE

La communauté méthodologie offre conseils et accompagnement pour les organisations qui souhaitent opérer une transition vers l'Agilité. C'est le dernier secteur d'activités développé par AgileCorp qui semble d'ailleurs aujourd'hui tenir le haut du pavé.

A l'inverse des communautés de développement et de produits, la communauté méthodologie n'a pas été touchée par la restructuration financière. Bien au contraire même, elle a depuis amorcé une forte croissance avec une prévision de 9 embauches qui font étrangement écho aux 9 congédiements et qui ont d'ailleurs pris effet le même jour.

- LA COMMUNAUTÉ MARKETING

La communauté marketing a pour charge l'image et le rayonnement d'AgileCorp. En collaboration avec les communautés, elle participe également à l'élaboration d'analyses de marché, de positionnement, de grilles de prix et de stratégie de communication.

Cette communauté très restreinte (actuellement 4 personnes) a elle aussi été impactée par la restructuration financière : un de ses membres a profité d'un incitatif financier pour partir tandis qu'un autre a été congédié. Certains membres restants ont également cherché à accomplir des mandats externes pour participer à l'« effort de guerre ».

La communauté marketing, tout comme celle des opérations ou SRC, ne génère en effet aucun revenu habituellement : elle vient supporter le bon fonctionnement des autres communautés productrices de revenus (développement, produits et méthodologie).

Du fait de cette spécificité, la communauté marketing a particulièrement mal vécu la restructuration financière et s'est sentie en quelque sorte rejetée par les autres communautés, cherchant à limiter au maximum leurs dépenses internes en refusant leurs services.

- LA COMMUNAUTÉ DES OPÉRATIONS

La communauté des opérations est chargée des questions financières, administratives et logistiques.

Elle est elle aussi très restreinte, puisqu'elle ne compte que trois membres, le quatrième ayant été congédié en janvier.

- LA COMMUNAUTÉ SRC

La communauté des "Spécialistes en Relation Clientèle" a pour mandat de prospecter des clients et de développer des relations durables avec ces derniers.

Tout comme la communauté des opérations et du marketing, la communauté des SRC est très restreinte et se limite à 5 membres. Elle a cependant pour particularité de ne compter qu'un membre à temps plein, les autres étant des consultants de la communauté méthodologie.

Au travers de cette brève présentation, les communautés semblent effectivement être des groupes autogérés bénéficiant d'une forte autonomie sur le plan organisationnel. Elles ne sont pas pour autant totalement indépendantes les unes des autres puisque les trois dernières communautés (marketing, opérations, SRC) viennent soutenir la bonne organisation et le développement des trois premières (développement, produits, méthodologie) sans pour autant restreindre leur auto-organisation.

Si certains jugent ce dispositif organisationnel pertinent pour faire face à la croissance de l'entreprise dans le respect de la culture Agile, d'autres sont cependant plus critiques à son égard. Ils sont en effet nombreux à regretter les cloisonnements qu'il a introduits dans l'organisation, brisant l'esprit collégial qui caractérisait auparavant AgileCorp, notamment entre les coachs et les développeurs. Des cloisonnements qui contreviennent directement à l'esprit Agile et qui se sont accentués avec la restructuration financière.

On constate également les profonds bouleversements qu'ont connus certaines communautés suite à cette restructuration financière pilotée par l'équipe du cadre financier, instance qui semble pour sa part clairement délimiter l'auto-organisation des communautés.

### ***Les équipes***

Une nouvelle strate organisationnelle a en effet été inaugurée à partir de l'automne 2010 par le nouveau Président : les « équipes », que l'on pourrait définir comme des groupes de réflexions et de décisions stratégiques, aujourd'hui au nombre de 4.

On retrouve ici les « comités thématiques » des organisations autogérées. A la différence cependant, ces instances ont ici un rôle décisionnel important alors qu'il est généralement restreint dans les organisations autogérées où l'instance collégiale tranche en dernière instance.

Ces 4 équipes ont en effet pour mission d'assurer la « *gouvernance opérationnelle* » d'AgileCorp. Elles ont donc clairement un rôle de « cadrage ». En ce sens, le nouveau Président les présente comme les « 4 bandes de la patinoire » qui viennent délimiter « le terrain de jeu » où se déploient les différentes communautés auto-organisées.

#### **- L'ÉQUIPE DU CADRE FINANCIER**

Le « cadre financier » est la première équipe à avoir été constituée suite à la nomination du nouveau Président. Elle se compose d'un représentant élu de chaque communauté.

La création de cette instance est directement liée aux difficultés financières que connaissait AgileCorp depuis 2009 et qui était alors proche de la faillite. La première mission du cadre financier fut ainsi de rétablir un niveau de rentabilité acceptable grâce à un meilleur équilibre des dépenses et des revenus pour permettre à AgileCorp de perdurer.

En respect avec le principe d'auto-organisation, chacun des représentants était chargé d'établir un estimé des revenus et dépenses de sa communauté pour l'année 2011 en concertation avec ses collègues. L'information agrégée permit d'obtenir une vue globale de la situation financière d'AgileCorp.

La deuxième étape consistait à moduler ce plan global en comité restreint pour atteindre un niveau de profitabilité qui permettrait à AgileCorp de perdurer. La procédure utilisée pour définir ce niveau de rentabilité est cependant très complexe à démêler et il semble que le Président l'ait fortement cadré en imposant un chiffre arbitraire de 10 %. Lors d'une première rencontre, les membres de l'équipe du cadre financier durent ainsi faire face à un énorme défi : atteindre un objectif de 10 % de bénéfices nets, alors que ce taux culminait à l'époque à 1 %. Les actions décidées au cours de cette première rencontre ont principalement porté sur des restrictions de dépenses (gel ou réduction de salaires, temps partiels ou départs volontaires, mise en suspend d'investissements logistiques ou marketing) tout en cherchant à maximiser le temps et le taux de facturation des employés (même en marketing). Les membres non impliqués dans cette réflexion réalisée en comité restreint ont été avertis de ces décisions lors d'une réunion d'information descendante bimestrielle inaugurée par le nouveau Président en novembre 2010.

Deux mois plus tard, la situation financière ne s'était toutefois pas améliorée et l'existence d'AgileCorp continuait d'être menacée à très court terme. Une nouvelle rencontre de l'équipe du cadre financier eut lieu avec cette fois-ci un objectif « *plus agressif* » visant à prendre des mesures plus drastiques. Une stratégie qui visait à empêcher la création d'un climat d'insécurité, où chacun craint quotidiennement pour son emploi, mais qui provoqua en retour un fort traumatisme.

Les mesures prises ont en effet été draconiennes comme nous l'avons déjà évoqué : 9 congédiements ainsi que l'arrêt de quasiment tous les produits. Les impacts financiers de cette restructuration furent immédiats : dès le mois de février les résultats comptables s'améliorèrent nettement. Les résultats humains furent cependant désastreux avec 9 licenciements et une dizaine de départs volontaires.

Depuis cet épisode difficile, le cadre financier se réunit mensuellement pour une demi journée où les chiffres sont agrégés afin de mettre à jour les résultats et dépenses réels des mois passés, établir les perspectives à venir, surveiller l'équilibre financier et amener les correctifs nécessaires. Il a donc désormais principalement un rôle de vigie, mais peut redevenir décisionnel à tout moment.

#### - L'ÉQUIPE VISION

L'équipe vision est composée de membres volontaires répondant à des critères assez ouverts (intérêt pour les exercices de vision, disponibilité, engagement dans l'exercice...).

Cette équipe a la particularité d'être animée par un facilitateur extérieur utilisant une démarche en 4 étapes.

La première consista à formaliser un « énoncé d'urgence pour l'action ». Ce dernier fut également drastique en annonçant que « *l'absence de résultats financiers menant à la mise à pied de 9 [membres] révèle notre échec à créer une organisation exemplaire où les résultats, la qualité de vie et le plaisir coexistent de façon durable* ».

La suite de la démarche consista à clarifier l'« environnement conversationnel », soit rendre explicite les conversations de couloirs, les non-dits et les sujets délicats afin de clore ou d'ouvrir les conversations nécessaires à la construction d'un nouvel avenir. Cet exercice fut l'occasion d'aborder « *de grosses grosses conversations* » révélatrices des enjeux de pouvoir qui animent actuellement AgileCorp, notamment la place problématique de la hiérarchie, de l'argent, de l'imputabilité ainsi que de certaines personnes, comme son fondateur et son Président actuel.

Cet exercice révéla donc plusieurs éléments clés des dysfonctionnements d'AgileCorp, entraînant presque naturellement des actions correctives tant d'un point de vue organisationnel que culturel. L'exercice de vision accompagne ainsi la mutation culturelle et organisationnelle : elle la reflète autant qu'elle y participe en révélant les points de frictions.

- L'ÉQUIPE STRATÉGIE

L'équipe stratégie a été créée en janvier 2011, ici encore sous l'impulsion du Président qui en cadra la composition en précisant des critères de sélection assez contraignants : volonté de faire croître l'organisation, compréhension du modèle d'affaires d'AgileCorp, capacité à établir des stratégies d'affaires, expérience antérieure d'entrepreneur.

On retrouve d'ailleurs dans cette instance de nombreux membres de l'équipe du cadre financier (5 membres sur 6).

L'équipe stratégie travaille principalement sur trois grands chantiers :

- Le positionnement de l'entreprise (marchés convoités, offre de services, conversion des clients en partenaires) ;
- La croissance de l'entreprise (pénétration du marché anglophone, croissance du bureau de Québec, recrutement de profils hautement qualifiés) ;
- La gouvernance et la structure organisationnelle d'AgileCorp.

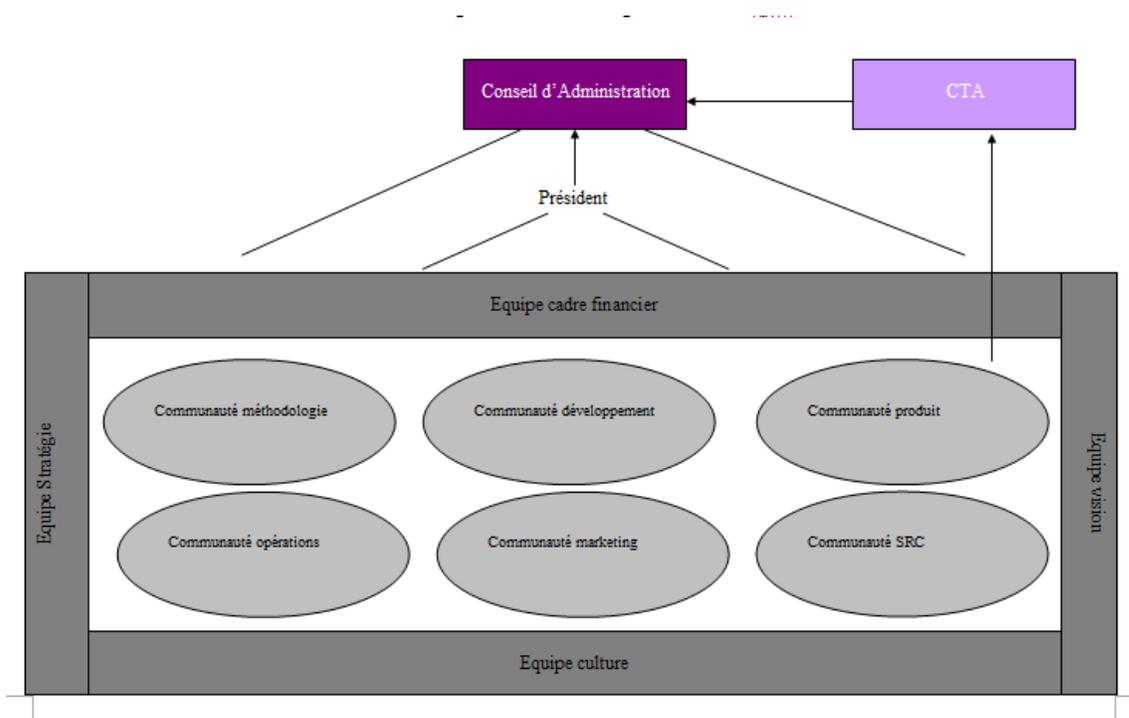
- L'ÉQUIPE CULTURE

Ici encore, cette équipe est une initiative du Président qui en cadra la composition au travers de « critères d'entrée ». Ces derniers sont cependant beaucoup moins exigeants que les précédents et témoignent au contraire d'une volonté d'ouvrir les équipes cadres à une plus grande diversité de membres puisque le dernier critère stipule de « ne pas être membre de plus d'un (1) autre des quatre (4) groupes (les 4 bandes de la patinoire) ».

Cette équipe a pour mission de s'assurer qu'AgileCorp « demeure une entreprise qui favorise le développement des individus et que l'atteinte des objectifs se fasse dans le respect de la culture et en ligne avec les comportements souhaités ». Cette équipe se présente ainsi comme un « garde-fou » culturel quant aux autres équipes, notamment cadre financier et stratégie.

Les « équipes » marquent ainsi une mutation profonde dans la culture organisationnelle d'AgileCorp en venant cadrer l'auto-organisation des communautés.

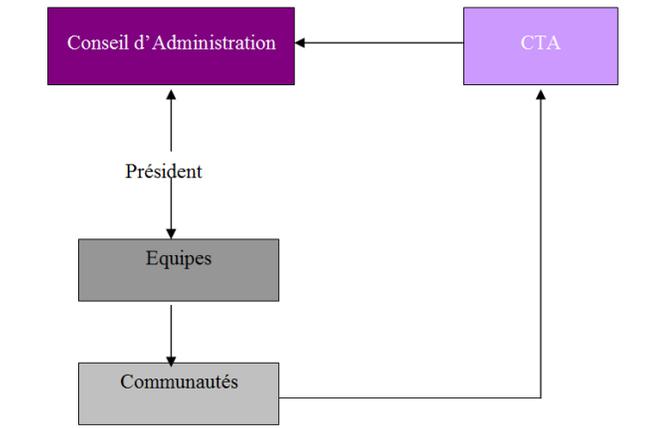
**Figure 6 : Structure organisationnelle d'AgileCorp avant l'été 2010**



On s'éloigne ici de la structure organisationnelle propre aux organisations autogérées, pour un modèle plus proche de l'organigramme classique.

Ce schéma pourrait en effet très bien se présenter sous une forme plus verticale :

**Figure 7 : Structure organisationnelle d'AgileCorp avant l'été 2010 – Forme verticale**



Cette logique hiérarchique s'accroît encore aujourd'hui avec la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle nommée « AgileCorp 2.0 », mobilisant un vocabulaire qui puise une nouvelle fois dans l'univers des TIC.

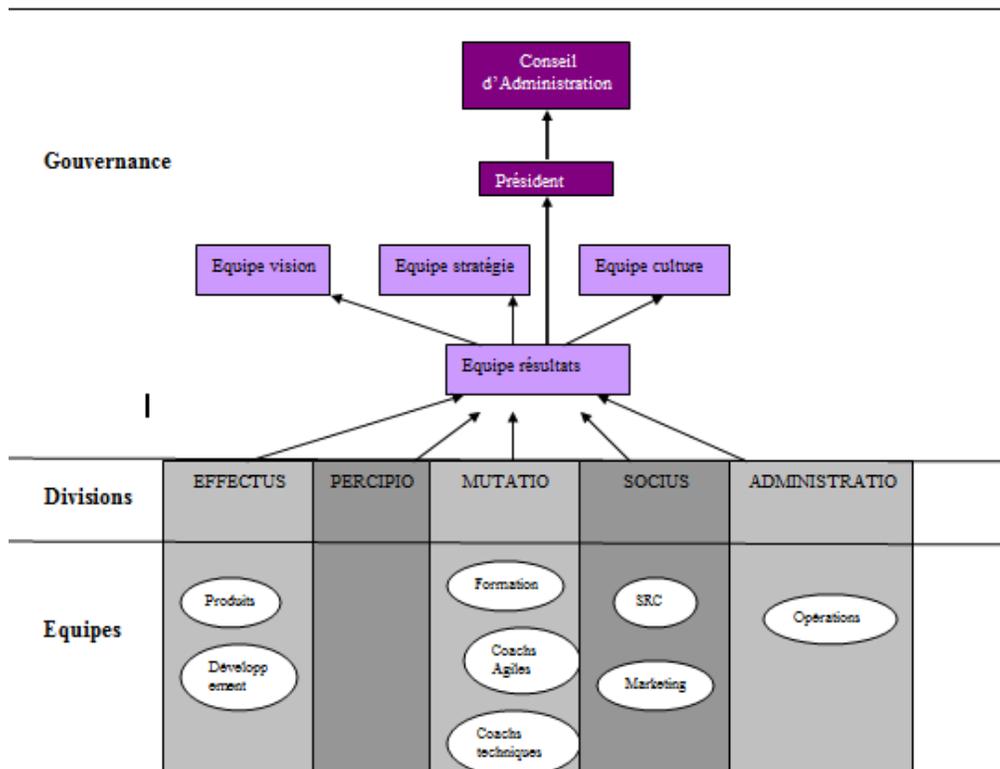
### ***AgileCorp 2.0***

Ce nouveau schéma organisationnel (voir page suivante) a été présenté au milieu de l'été 2011 par le nouveau Président et le fondateur. Il révèle plusieurs modifications d'importance.

Si de nombreux éléments se retrouvent, on s'éloigne de l'analogie « horizontale » du terrain de jeu pour se rapprocher explicitement d'un organigramme vertical où sont clairement identifiés plusieurs niveaux hiérarchiques. Cette structure formalise ainsi un ensemble d'éléments déjà présents, mais souvent informels et confus, révélant les zones de pouvoir.

Il accentue cependant la tendance hiérarchique en rajoutant une strate intermédiaire et en donnant un pouvoir accru aux personnes en position de *leadership* tout en les rendant imputables au niveau supérieur.

Figure 8 : Structure organisationnelle d'AgileCorp depuis l'été 2010



A la base, les « communautés » sont conservées mais subdivisées selon de nouvelles lignes distinctives et sont désormais nommées « équipes ». Ce vocabulaire plus traditionnel doit permettre une meilleure compréhension par les personnes extérieures et notamment les clients. Dans la même logique, le « leader » de la communauté laisse place au « directeur » d'équipe, désormais responsable à part entière de l'organisation et des résultats de son équipe dont il est imputable au niveau supérieur (directeur de division). Le choix du directeur d'équipe se fait par vote, à 50 % par les membres de l'équipe et à 50 % par le responsable du niveau supérieur.

Au niveau supérieur, les « équipes » sont regroupées en 5 « divisions », nouvelle strate hiérarchique intermédiaire. Ces 5 divisions empruntent des noms latins pour préciser leur ligne d'affaire respective : *Effectus* – être performant dans l'exécution ; *Percipio* – transmettre la connaissance ; *Mutatio* – rendre performant ; *Socius* – transformation des clients en partenaires ; *Administratio* – excellence opérationnelle.

Chaque division est dotée d'un « directeur » de division nommé selon le même processus que les directeurs d'équipe (50 % des votes aux membres de la division, 50 % au directeur du niveau supérieur, soit le Président).

Chaque directeur de division sera imputable devant l'équipe du cadre financier rebaptisée « équipe résultats ». Les trois autres équipes joueront le rôle de garde-fous : un représentant de l'équipe résultats devra rendre des comptes auprès de ces trois équipes qui s'assureront que les résultats en question sont bien en ligne avec la vision, la culture et la stratégie.

Les personnes en situation de *leadership* (directeur d'équipe, directeur de division, représentant de l'équipe résultat et Président) auront désormais une voix prépondérante dans les discussions, signant la fin des prises de décision au consensus.

### ***Une évolution organisationnelle progressive et une mutation culturelle profonde***

La structure organisationnelle et de gouvernance d'AgileCorp s'est ainsi constituée progressivement : tous les ans, une nouvelle instance s'est mise en place. *A posteriori*, chacune d'elle apparaît comme une simple brique supplémentaire d'un édifice qui se construit de manière progressive et incrémentale, tel un logiciel Agile arrivé aujourd'hui à une nouvelle phase de développement.

Ce développement est cependant moins harmonieux qu'il n'y paraît et a été vécu par certains comme un profond traumatisme dans les derniers temps.

Cette structuration organisationnelle progressive s'est en effet accompagnée d'une profonde mutation culturelle. Cette dernière, clairement voulue par le fondateur, s'amorce à l'automne 2010 avec la nomination du nouveau Président chargé de ramener l'équilibre entre cartésianisme et idéalisme perdus suite au départ du deuxième fondateur. Alors qu'AgileCorp frôle la faillite et le chaos, le nouveau Président a pour mission de « ramener du pragmatisme » principalement à deux niveaux :

- organisationnel, avec la création des « équipes » présentées comme les « 4 bandes de la patinoire » venant cadrer l'autogestion des « communautés » ;
- gestionnaire, via une restructuration financière pilotée conjointement avec l'équipe du cadre financier.

Cette nouvelle tendance s'accompagne cependant parallèlement d'un retrait quasi-total du fondateur (qui a progressivement abandonné les rôles de Président d'AgileCorp, de « leader » de la communauté développement et qui laissera prochainement le rôle de Président du CA), engendrant finalement un déséquilibre inverse où le pragmatisme, la rationalité et les résultats priment sur l'idéalisme, l'imagination et le plaisir.

Cette nouvelle tendance est d'autant plus difficile à vivre qu'elle a entraîné une restructuration financière drastique menant à 9 congédiements. La manière dont cette restructuration financière a été menée tranche avec la culture collégiale et participative implantée par le fondateur : les objectifs financiers à atteindre ont été définis de manière unilatérale par le nouveau Président ;

les décisions se sont ensuite prises au sein d'un comité restreint à la composition cadrée ; en bout de course, les décisions arrêtées ont été officiellement annoncées aux autres membres via des réunions d'information descendante animées par le nouveau Président. Ce style plus directif et hiérarchique a été très mal reçu par certains et interprété comme un profond bouleversement culturel.

Le traumatisme a atteint son paroxysme à l'annonce des 9 congédiements. Touchant principalement les développeurs, ces licenciements ont été particulièrement mal vécus au sein de cette communauté qui a clairement interprété cette décision comme une réorientation voulue de l'entreprise sur les seuls services-conseils. Ne se reconnaissant plus dans la culture ni dans le métier d'AgileCorp, plusieurs développeurs ont par la suite décidé de démissionner.

Encore palpable en juillet 2010 avec le départ d'un dernier développeur, ces turbulences semblent aujourd'hui s'apaiser et l'intense période de rébellion laisse place à la résignation.

La plupart des membres restants interrogés dans le cadre de cette étude semblent cependant très à l'aise avec la mutation culturelle et organisationnelle qui s'est opérée. Les réfractaires semblent avoir réellement tous désertés l'entreprise. AgileCorp a ainsi poursuivi sa restructuration avec la mise en place d'un schéma organisationnel plus hiérarchique qui n'a rencontré cette fois-ci quasiment aucune résistance.

Au final, il apparaît que CaféCoop et TicOBNL s'inscrivent bien dans la lignée des formes organisationnelles et de gouvernance propres aux structures autogérées identifiées dans notre thèse : un CA fictif et tiré au sort pour CaféCoop, un CA élu et qui reste secondaire quant au CT à TicOBNL ; et dans les deux cas une diversité de « comités » centralisés autour d'une instance collégiale (AG ou CT) où les décisions sont prises au consensus.

AgileCorp en revanche s'en distingue nettement : pendant longtemps démunie de toute structure organisationnelle du fait de son fonctionnement « émergent », cette entreprise s'est progressivement dotée d'organes formels de plus en plus hiérarchiques. Qui plus est, le dirigeant n'est pas élu ni tiré au sort mais choisi par son prédécesseur et détient un pouvoir symbolique et décisionnel bien plus fort que les autres membres.

### **3.2 Organisation du travail**

Parallèlement à la collégialité des décisions, les organisations autogérées cherchent également à favoriser une prise en charge collective de l'activité productive. Ce principe se manifeste principalement sous la forme de la polyvalence des membres et du travail collaboratif, voire même dans certains cas (somme toute assez rares) la rotation des fonctions.

Autant de pratiques qui nécessitent généralement une formation riche et diversifiée, un point que nous aborderons plus longuement dans la partie suivante à travers les pratiques de GRH.

### **3.2.1 CaféCoop**

Chaque travailleur du CaféCoop officie dans l'un des deux grands métiers du café : la cuisine ou le service. A ce titre, chacun a une obligation de participation bénévole aux réunions de comité de son secteur d'activité.

Les autres tâches et responsabilités sont réparties sur l'ensemble du collectif via différentes instances et dispositifs qui font tous appel au bénévolat :

Tout d'abord, les comités thématiques dans lesquels chacun est encouragé à s'impliquer bénévolement : ressources humaines, finance, communication, socioculturel, entretien, buffet et *ad hoc* (menu).

Tous doivent également participer bénévolement aux Assemblées Générales au cours desquelles, les tâches plus ponctuelles sont réparties sur la base du volontariat (prospection de nouveaux fournisseurs, formation à la sécurité et à l'hygiène, réparations mineures et scénarios de rénovation, achat de petit matériel, lavage des « guenilles »...).

Les travailleurs et membres sont également encouragés à s'impliquer bénévolement sur les corvées réalisées collectivement (par exemple l'aménagement de la cours au début du printemps, sa fermeture en septembre ou encore le nettoyage complet des locaux).

Au-delà de ces multiples activités bénévoles, il existe également des responsabilités annexes plus spécialisées et rémunérées car plus « lourdes » à assumer : l'administration et la comptabilité, les commandes d'approvisionnement en matériel et en nourriture, le « *cost* » (c'est-à-dire l'évaluation du prix des plats pour assurer leur rentabilité), la planification des horaires.

Les travailleurs et les membres du CaféCoop sont ainsi appelés à s'investir dans de multiples domaines, bien plus diversifiés que le poste de travail pour lequel ils posent leur candidature au départ (cuisine ou service). Comme souvent dans la plupart des organisations autogérées, la polyvalence est donc de mise.

Remarquons ici que ces tâches annexes au cœur de métier d'origine font beaucoup appel au bénévolat, une caractéristique forte des organisations autogérées qui peut être l'objet de certaines dérives comme nous le verrons par la suite.

### 3.2.2 TicOBNL

La polyvalence est également une valeur forte à TicOBNL, que l'on retrouve notamment dans le principe fondateur d'économie participative. Ce modèle économique initié au début des années 1990 par le professeur d'économie Robin Hahnel et l'activiste Michael Albert cherche à s'affranchir du marché et de la planification centrale, mais également de la hiérarchie du travail et du profit dans une perspective très autogestionnaire.

Parmi les principes prônés par l'« EcoPar », TicOBNL s'est notamment intéressé à celui de « *balanced job complex* » consistant à regrouper un « *ensemble équilibré de tâches*, lequel est comparable, du point de vue de ses avantages, de ses inconvénients ainsi que de son influence sur la capacité de son titulaire à prendre part aux décisions du conseil de travailleurs » (Baillargeon, 2005). Le « *balanced job complex* » recoupe ainsi les principes de polyvalence.

Ce principe est cependant très complexe à mettre en œuvre comme ont pu le constater les membres de TicOBNL. Un atelier consacré à cette question fut organisé durant la journée de réflexion de 2006. Il consista à lister tous les rôles exercés au sein de l'organisme (administration-système, communication/marketing, secrétariat, comptabilité, vente...) subdivisés par la suite en tâches, puis évalués collectivement selon le degré de plaisir et de pouvoir procuré.

Cette procédure a notamment permis de mettre en visibilité les tâches annexes au domaine technique (comme la comptabilité ou le secrétariat) qui n'étaient pas directement payées par les contrats et qui étaient donc jusque là réalisées de manière entièrement bénévole. Cet exercice a ainsi permis de formaliser ces tâches pour mieux les rémunérer. Pour autant, cette procédure n'a abouti à aucune formalisation de « regroupement équilibré de tâches » à répartir au sein du collectif de travail.

Ce principe a depuis été abandonné, déclassé par des problèmes organisationnels plus quotidiens et pressants. De nombreux membres arrivés par la suite n'ont ainsi jamais entendu parler du « *balanced job complex* » qui est pourtant un point central du principe fondateur d'« économie participative ». Ils sont cependant tout aussi nombreux à considérer que si le « *balanced job complex* » n'est pas appliqué à la lettre, c'est une « *tendance naturelle* » à TicOBNL.

Ils sont en effet nombreux à s'investir dans des « rôles » variés et à revêtir plusieurs casquettes, notamment via les comités. Les cas de polyvalence où se combinent les tâches techniques, administratives, commerciales, comptables et/ou organisationnelles sont ainsi fréquents.

Les tâches « annexes » au cœur de métier initial

On constate cependant que tous les membres ont des rôles techniques, qui sont au cœur de leur métier initial, auquel ils ont adjoint des compétences annexes acquises généralement sur le tas.

**Tableau 1 : Grille horaire des salariés**

Salariés	TOTAL	Secr.	Compta	Sysadmin	Vente	Webdev	Commy/Marketing	Coordo	Autre	Meeting	Pauses
	35			13.5		11		2	3	3	2.5
	30	2				21.5		1	1	3	1.5
	35		10			14.5		2	3	3	2.5
	32				3	18		4	2	3	2
	35			3	1	21		3	2	3	2
	30				1	21.5		2	1	3	1.5
	30				1	21.5		2	1	3	1.5
	35				5	13.5		8	3	3	2.5
	25			9		11			1	3	1
	30				1	17.5		2	1	3	1.5
	30			21.5		3			1	3	1.5
	28					21.5		1	1	3	1.5
	25	6				8	6 *		1	3	1
	25				1	16.5		2	1	3	1.5

Les noms des salariés ont été volontairement effacés.

Pour autant les avis sont partagés sur le bienfondé de cette pratique. Certains l'apprécient et la défendent, mais d'autres en soulignent les limites (manque de compétences dans certains domaines) voire même la combattent car elle est cause d'éparpillement et empêche chacun de se concentrer sur ses « *forces* ».

L'un des membres semble profondément désorienté par cette polyvalence : de profil technique, il s'occupe désormais principalement de tâches administratives pour lesquelles il manque de ressources.

A contrario, on constate un phénomène de spécialisation depuis 2010. A partir de cette date, de nouveaux travailleurs ont en effet intégré le collectif pour s'occuper exclusivement de tâches administratives et comptables. Il semble que ce soit la première fois que TicOBNL intègre des travailleurs n'officiant pas directement dans le domaine des TIC.

Auparavant, les tâches non techniques étaient en effet distribuées à plusieurs travailleurs spécialisés dans un des trois cœurs de métiers de TicOBNL (développement, administration systèmes, graphisme). Une situation qui a commencé à poser problème en comptabilité, de plus en plus lourde à gérer à mesure que l'organisation grossissait. Cette tâche était à l'origine assumée par un seul travailleur, développeur web et sysadmin. En 2008 et 2009, il forma tour à tour deux autres développeurs pour alléger sa tâche devenue trop lourde à porter pour un seul membre, et dont ce n'était d'ailleurs pas la tâche principale. Progressivement, les développeurs vont se désengager de cette tâche grâce à l'embauche successive de deux personnes spécialisées dans le domaine de la comptabilité. Depuis, d'autres profils spécialisés sur des tâches « annexes » aux TIC ont encore été embauchés (en secrétariat et communication) pour faire face à la croissance administrative de l'organisme.

### 3.2.3 AgileCorp

Comme nous l'avons vu précédemment, AgileCorp est organisée en « communautés » spécialisées sur des services ou produits particuliers :

La communauté développement regroupe des développeurs, des architectes, des Scrum Masters, des formateurs ainsi que des coachs techniques qui se sont d'abord répartis en équipes spécialisées sur une technologie ou un langage (Mobile, .Net, Java, Ruby). Très affectée par les licenciements, cette communauté s'est fortement amoindrie puis dissoute en plusieurs petites communautés centrées sur une offre de services et un métier distinct (formateurs, conseillers en développement, développeurs), désormais répartis sur deux « divisions » différentes (*Effectus* et *Mutatio*).

La communauté des produits est très similaire : elle regroupe elle aussi des développeurs, des architectes, des Scrum Masters qui se sont également répartis en petites équipes centrées sur le développement d'un produit logiciel particulier. Cette communauté a quasiment disparu suite à la restructuration : elle ne compte plus qu'un membre travaillant sur un seul produit.

La communauté « méthodologie » rassemble des coachs organisationnels, des coachs d'équipes Agiles et ici encore des Scrum Masters. Une bonne partie de l'équipe est d'ailleurs issue de la communauté des développeurs qui se sont découverts sur le tas une nouvelle passion professionnelle pour l'accompagnement au changement.

Les communautés marketing, opérations et SRC sont des petites équipes de 3 à 5 personnes qui ne génèrent aucun revenu mais qui sont au service des communautés précédentes. Elles se composent de membres aux profils très variés, dont certains sont très spécialisés (marketing, webmestre, rédaction/traduction, finance, comptabilité, SRC d'un domaine particulier) ou au contraire assez polyvalents (support administratif et logistique en tout genre, relation clientèle au sens large).

Comme nous l'avons également déjà souligné, cette structuration en « communautés » a engendré des cloisonnements contraires à l'esprit Agile et qui s'accordent mal avec le profil polyvalent de certains employés cumulant plusieurs fonctions dont certaines chevauchent d'ailleurs les communautés (comme par exemple celle de Scrum Master).

Cette structuration semble avoir entraîné une scission particulièrement néfaste entre les développeurs et les coachs à l'origine d'un sentiment de « clan ».

La structure organisationnelle d'AgileCorp 2.0 prend en partie acte de ces travers en redistribuant les communautés en 5 divisions plus larges et pluridisciplinaires. Cette nouvelle organisation n'empêche cependant en rien le risque de cloisonnement entre divisions et semble reposer sur des rapprochements parfois hasardeux ou arbitraires selon les commentaires de plusieurs membres.

Les tâches « annexes » au cœur de métier initial sont par ailleurs ici prises en charge par des experts officiant dans des communautés distinctes (opérations, marketing, SRC) et par des « équipes » à la composition cadrée.

Une fois de plus, le CaféCoop et TicOBNL entretiennent de nombreuses similitudes : les membres y sont plutôt polyvalents en combinant de multiples tâches annexes à leur cœur de métier initial, notamment via leur implication dans les « comités ». On remarque cependant dans les deux cas une tendance à la spécialisation sur des tâches complexes qui deviennent de plus en plus lourdes à assumer (comptabilité et administration notamment).

A AgileCorp au contraire, les membres sont regroupés dans des équipes de travail spécialisées, entraînant des multiples cloisonnements. Une organisation du travail que nous avons cependant déjà rencontrée dans une coopérative autogérée française de l'imprimerie, scindant le collectif en quatre « services » spécialisés par métier.

A contre-courant de cette tendance au cloisonnement, il est intéressant de souligner que tous les membres d'AgileCorp sont regroupés au sein d'un même *open space*, Président compris. Un dispositif que l'on retrouve à TicOBNL ainsi que dans l'une des coopératives françaises étudiées précédemment (à la différence qu'ici il n'y a par contre aucun « Président »).

Ce dispositif spatial facilite en effet le travail coopératif, une pratique très développée dans le monde du Libre et de l'Agilité (où les membres s'organisent souvent en « équipes projet » comme en témoignent bien les communautés développement et produits d'AgileCorp) tout comme dans l'univers autogestionnaire (où les membres s'organisent ici plutôt en « comités »). Au-delà de la sémantique, c'est un des traits organisationnels que partagent ces deux types d'organisations.

### **3.3 Gestion des ressources humaines**

Les valeurs égalitaristes et libertaires qui sont au cœur de l'utopie autogestionnaire vont évidemment donner lieu à des pratiques atypiques en matière de « gestion des ressources humaines ». Nous allons ici les passer tour à tour en revue dans chacune de nos trois structures.

#### **3.3.1 Embauche**

Les organisations autogérées portent généralement une attention soutenue au recrutement. En la matière, elles se distinguent par leurs critères de sélection qui concernent moins la détention

de diplômes et de compétences que l'adhésion au projet autogestionnaire comme le soulignent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) :

Le rapport à l'organisation n'est pas seulement un rapport au travail, mais signifie l'adhésion à un projet de vie et de société (...) L'on n'embauche pas un "travailleur", mais un "participant" (...) ce choix n'est pas fait au hasard, il se fait en réalité sur un modèle intériorisé du "bon participant". Mais la différence essentielle avec le "profil" psychotechnique, c'est qu'il ne s'agit plus d'une capacité quant au poste de travail, mais d'un profil quant à la structure, que l'on pourrait nommer "profil culturel".

Les recrutements se font ainsi en fonction d'un « profil culturel » et plus particulièrement idéologique, plutôt que technique et professionnel.

Ce profil culturel s'appuie en grande partie sur les convictions politiques et idéologiques à la base du projet coopératif et autogestionnaire. Un fait déjà souligné par Albert Meister (1968, 1974), pour qui l'autogestion « n'est pas concevable sans une emprise idéologique très forte », qui s'alimente notamment dans la « croyance dans les idéaux coopératifs et socialistes ».

On constate ainsi dans ces structures une adéquation totale entre les valeurs individuelles des membres et le projet d'entreprise, comme nous l'avons déjà souligné. D'ailleurs, pour de nombreux acteurs interrogés dans le cadre de nos études en France, la nature de l'activité productive se révèle accessoire en comparaison de l'expérimentation autogestionnaire :

*« On pourrait cultiver des patates ce serait le même projet. Le projet c'est de partager le travail, les richesses et le pouvoir ».*

*« Le raccord entre moi et [cette coopérative], c'est la politique... ils auraient vendu des chaussettes ça aurait été pareil ».*

En matière de recrutement, les organisations autogérées font également souvent appel à la cooptation, un système assurant la proximité idéologique du candidat et protégeant l'homogénéité culturelle de la structure.

### **CaféCoop**

Une dernière pratique que l'on retrouve effectivement au CaféCoop qui, à l'origine, sollicitait uniquement les réseaux amicaux des travailleurs déjà en poste pour s'assurer de nouvelles recrues. Cette pratique a cependant été rapidement abandonnée suite aux recommandations d'une des premières travailleuses « extérieures », inquiète de voir la coopérative se transformer en « clique » consanguine.

Si la cooptation n'est plus utilisée, les réseaux amicaux continuent cependant de jouer un rôle important, mais sous une forme différente. En effet, les jeunes travailleurs du CaféCoop

interrogés dans le cadre de cette étude ont principalement pris connaissance du lieu via un ami, non pas travailleur, mais client du café. Il s'est ainsi formé autour du CaféCoop une communauté de sympathisants qui partagent un même univers et qui côtoient plus ou moins le même réseau, loin de se limiter à une « *clique* ».

En intégrant le CaféCoop, la plupart des membres interrogés étaient avant tout à la recherche d'une « *jobine* » leur assurant un apport financier, souvent en parallèle de leurs études. Ils sont cependant très peu nombreux (1) à citer le salaire dans leurs facteurs de motivation. Tous évoquent en revanche un fort attachement au projet et milieu de travail qui caractérisent le CaféCoop ainsi qu'à leurs collègues de travail.

Comme souvent dans les organisations autogérées, le cœur de métier devient secondaire par rapport au mode de fonctionnement. Il est même un facteur de démotivation pour certains travailleurs qui avouent ouvertement ne pas se sentir cuisinier ou serveur « *dans l'âme* ».

Désormais, les recrutements se font donc de manière plus formelle. L'équipe qui mène les entrevues est constituée par le comité Ressources Humaines, mais ne se compose pas forcément des membres de ce seul comité. Le rôle du comité est avant tout de former une équipe complémentaire et équilibrée de 2 à 3 personnes : une qui occupe un poste semblable à celui à pourvoir, une qui est appelée à travailler directement avec le futur recruté et un membre ancien. Tous les travailleurs sont donc susceptibles de faire partie des équipes de recrutement.

L'entrevue débute par une présentation du poste puis du café. L'équipe de recrutement présente alors l'aspect coopératif et autogestionnaire et insiste sur les exigences qu'implique un tel mode de fonctionnement (implication bénévole dans les instances, sur les tâches annexes et les corvées collectives). L'entrevue se poursuit par un échange avec le candidat destiné à mieux le connaître d'un point de vue tant professionnel qu'« humain ».

Les critères de recrutement sont en effet de deux ordres bien distincts :

En premier lieu, l'équipe de recrutement s'intéresse aux compétences et à l'expérience du candidat dans le domaine du poste à pourvoir. Cet aspect semble d'ailleurs avoir pris de l'importance avec le temps, un phénomène que nous avons déjà observé dans une coopérative autogérée française qui abandonnait progressivement sa culture alternative.

L'équipe s'intéresse ensuite au « savoir-être » du candidat : sa capacité à s'intégrer dans l'équipe, son « *ouverture d'esprit* », ses aptitudes relationnelles et le respect qu'il porte à autrui, son « *esprit* » et son « *désir coopératif* », son adhésion aux valeurs autogestionnaires et progressistes... On retrouve ici le fameux « profil culturel » qui sanctionne habituellement le recrutement dans les organisations autogérées.

Malgré la montée en importance des compétences, ce deuxième aspect semble ici demeurer primordial comme souvent dans les milieux de travail autogérés :

*« Y'a des gens qui ont commencé à travailler ici qu'avaient jamais travaillé dans une cuisine avant mais on sentait qu'on partageait les mêmes valeurs, on sentait que la personne elle avait une volonté de s'impliquer ou elle avait de l'expérience en coop puis tout ça donc à la limite elle va apprendre à faire les sandwiches mais on sent que ça va être quelqu'un d'intéressant au niveau coopératif ».*

On retrouve ici des propos très proches de ceux tenus par Michel Luleck (2003), membre fondateur de l'entreprise autogérée Ambiance Bois :

*« Un projet ne peut pas faire appel à des « compétences » extérieures, si « compétentes » soient-elles, s'il n'y pas un accord au départ sur des objectifs et valeurs fondatrices. Si l'on recherche une personne à associer à un projet, entre compétence et habileté technique d'une part, proximité idéologique et accord sur les valeurs fondamentales d'autre part, il ne faut pas hésiter. Il faut privilégier les seconds car de ceux-ci dépendra la manière dont seront utilisés les connaissances et les savoir-faire, qui peuvent toujours s'acquérir par ailleurs s'ils font défaut au départ ».*

Une liberté que ne peuvent cependant se permettre toutes les coopératives de travail, notamment celles qui nécessitent des compétences pointues, mais qui s'accommode bien au cœur de métier du CaféCoop.

### **TicOBNL**

Les personnes souhaitant travailler à TicOBNL doivent tout d'abord devenir membre de l'OBNL en s'acquittant du prix de la cotisation. Elles ont alors le statut de « pigiste » et sont considérées comme des travailleurs autonomes. Pour avoir le statut de « permanent » puis de « salarié » (qui leur assure un nombre d'heures régulier et une certaine sécurité d'emploi), elles doivent ensuite devenir membre du CT. TicOBNL expérimente ici un processus inédit, qui semble cependant ne pas être le fruit d'une procédure réfléchie.

Il existe pourtant une procédure formelle d'embauche dans cette organisation :

- 1) Le Comité de Travail établit les besoins en production,
- 2) Le Comité d'Embauche évalue les candidatures reçues en fonction de divers critères formalisés au cours de différentes journées de réflexion (compétence, fiabilité, implication, disponibilité, affinité, motivation, initiative...),
- 3) Le Comité d'Embauche procède à des interviews puis se réunit en huit clos pour discuter de l'acceptation des candidats.

Les entretiens menés nous révèlent que l'intégration de nouveaux travailleurs suit un processus informel radicalement différent de cette procédure.

Ils nous apprennent tout d'abord qu'on prend connaissance de TicOBNL via ses réseaux personnels, techniques ou militants. Les candidats intéressés vont ensuite aller à la rencontre du collectif de travail à l'occasion d'événementiels (5à7, *party*, formations) ou plus généralement en se présentant directement aux réunions de production du mardi. Il apparaît ainsi que ce n'est pas tant TicOBNL qui choisit ses futurs travailleurs en fonction de ses besoins via des appels à candidatures que les candidats intéressés par le projet qui décident de s'y intégrer. On retrouve ici un processus courant des communautés du logiciel libre.

La suite du processus est ici inédite et renvoie une nouvelle fois aux pratiques en cours dans les milieux du Libre : la plupart du temps, c'est en effet au nouvel arrivant de trouver les tâches qui constitueront par la suite son mandat. La réunion du mardi se révèle effectivement le lieu idéal puisque c'est à cette occasion que les membres travailleurs font part de leurs besoins sur des tâches qu'ils ne peuvent assumer faute de temps et/ou de compétences. Ces demandes peuvent être de tout type : administration système, développement web, comptabilité, communication, devis... C'est alors au nouvel arrivant de se proposer, parfois sur des tâches pour lesquelles il n'a aucune expertise.

A ce point, le processus d'intégration peut cependant varier d'un candidat à l'autre selon le contexte de production : certains se voient rapidement proposer des tâches sur des contrats ou mandats précis pour lesquels on manque de ressources, certains sont même explicitement invités à se joindre au collectif avec promesse de travail à la clé. D'autres doivent attendre et assister à quelques réunions avant de se trouver des tâches, parfois très minces (quelques heures par semaine) et sans rapport avec leur domaine d'expertise initial. Certains enfin ne trouvent jamais leur place et, lassés, partent d'eux-mêmes au bout de quelques réunions.

Il est ainsi très facile d'entrer à TicOBNL, mais il peut être plus difficile d'y trouver une place : c'est en effet au nouvel entrant de la faire par lui-même. Les premiers temps sont ainsi souvent précaires (petit mandat, bénévolat, tâtonnement) et impliquent une certaine incertitude professionnelle et financière. Certains expliquent d'ailleurs avoir profité d'une période de chômage ou de facilités financières pour intégrer TicOBNL.

Ce n'est que plusieurs mois après avoir commencé à travailler que le « nouveau », s'il le souhaite, peut déposer une demande de stabilisation auprès du comité d'embauche. Il fait alors une proposition de mandat précisant les tâches qu'il va accomplir et le nombre d'heures par semaine qu'il souhaiterait travailler. A l'inverse des pratiques courantes, c'est finalement au travailleur d'écrire sa propre lettre de mission.

Ce n'est qu'à ce moment là que le comité d'embauche, jusque là totalement inerte, se met en branle : il se réunit à huis-clos pour étudier la demande du travailleur. Celui-ci a cependant

depuis longtemps fait ses preuves quant à ses compétences, sa capacité à s'intégrer et il s'est même trouvé un mandat, il est donc rare que le comité d'embauche le rejette.

Il serait donc abusif de parler ici de « critères de sélection », cette dernière s'opérant principalement de manière « naturelle », sans être vraiment réfléchie. Un processus qui pourrait expliquer l'absence de cohésion idéologique dont certains membres s'inquiètent.

### ***AgileCorp***

AgileCorp étant une entreprise en mouvement et en émergence permanents, de multiples procédures de recrutement se sont succédées dans le temps. Le processus de recrutement diffère ainsi grandement d'un membre interrogé à l'autre. Tous font cependant une nouvelle fois état de l'importance des réseaux dans ce processus, ici d'ordres personnel, professionnel et technique (amis, connaissances, clients, conférences, formations).

En contrepartie, les critères de recrutement semblent clairs et faire consensus : AgileCorp est tout d'abord à la recherche d'un certain savoir et savoir-faire (« intelligence », « créativité », « compétences », « expertise » et plus encore « excellence » dans son domaine d'activité). Mais ce qu'AgileCorp valorise avant tout dans ses recrutements c'est le savoir-être avec des qualités telles que « l'ouverture », « l'esprit d'équipe », la « responsabilisation », « l'implication », la « passion » et le « dépassement de soi ». On retrouve ici encore la prédominance d'un profil « culturel ».

Ces critères recoupent d'ailleurs en grande partie les motivations des membres interrogés à intégrer AgileCorp, avant tout intéressés par les valeurs atypiques et fortes de l'entreprise (révolution Agile, plaisir, passion, liberté, capacité à agir sur son environnement professionnel et à se dépasser), comme dans les organisations autogérées. Ils semblent nombreux à avoir été littéralement émerveillés par l'énergie, la passion et l'idéal que les membres ont su leur communiquer lors de leur premier contact. Le dernier fondateur semble avoir activement participé à ce phénomène d'émerveillement en incarnant l'idéal d'AgileCorp à lui tout seul.

Pour sélectionner les bons profils, les recrutements se déroulent en plusieurs entrevues collectives dont la plus importante aux yeux de tous concerne d'ailleurs ce qu'ils nomment le « *fit culturel* ». Cet entretien doit permettre d'apprécier l'adéquation entre la personnalité du candidat et la culture de l'entreprise, pour s'assurer qu'il convient à sa philosophie atypique et s'épanouira dans son mode de fonctionnement si particulier.

Cet entretien de « *fit culturel* » sonde toute d'abord la capacité du candidat à être autonome, responsable et plus encore porteur d'initiatives constructives pour l'entreprise. Une exigence qui se traduit par une première question étonnante : « qu'est-ce que tu peux apporter à l'entreprise ? », inversant la relation habituelle où les candidats tentent de se conformer aux attentes prédéfinies de l'entreprise. Et ce n'est pas une question vaine à AgileCorp. En effet,

pendant longtemps et jusqu'à récemment, les candidats n'étaient pas recrutés en fonction de besoins opérationnels clairement définis sur un poste précis, mais uniquement sur ce « *fit culturel* ». Par la suite, chacun était libre mais également responsable de construire son propre parcours au sein de l'entreprise. Un cheminement qui rappelle celui des nouveaux travailleurs de TicOBNL.

Souvent, ces entrevues de « *fit culturel* » placent également les candidats dans des situations délicates (capacité à recevoir un *feedback* négatif ou à prendre une décision dans le doute par exemple).

Les entretiens de recrutement des coachs forment ici un cas particulier : les rares recrutements externes de consultants semblent plus s'appesantir sur le savoir-faire de coach du candidat (gestion des problèmes d'équipe, animation des rétrospectives). S'y ajoute une partie plus « psychologique » qui cherche à sonder les valeurs, les peurs, les erreurs, la capacité d'introspection, d'autocritique et de remise en question du candidat.

Cette approche particulière, essentiellement basée sur l'adéquation culturelle sans considération pour l'adéquation opérationnelle a cependant révélé ses limites avec la crise financière d'AgileCorp.

Si le « *fit culturel* » reste un élément important du processus de recrutement, il est aujourd'hui accompagné de nouveaux critères considérés comme tout aussi importants, en accord cette fois-ci avec les besoins et la nouvelle culture de l'entreprise. Parmi ceux-ci, l'expérience prend de plus en plus de place. Ici encore, c'est une mutation dans l'histoire d'AgileCorp qui n'embauchait que des développeurs juniors se découvrant parfois sur le tas des talents cachés de coachs.

Désormais, les développeurs sont engagés en fonction d'un profil précis et se doivent d'être « *chevronnés* ». Les coachs, quant à eux, sont désormais recrutés en suivant une procédure plus complexe : l'entrevue de « *fit culturel* » se prolonge par un test psychométrique visant à analyser de manière plus approfondie la psychologie du candidat.

Au final, sur cet aspect, ce sont ici CaféCoop et AgileCorp qui illustrent le mieux les pratiques autogestionnaires « traditionnelles » : toutes deux se caractérisent par la recherche d'un certain « profil culturel » qui assure une adéquation totale entre les aspirations individuelles des membres et le projet collectif de l'organisation. Cette pratique est cependant remise en cause à AgileCorp au profit d'une exigence accrue en termes de compétences et d'expérience. Cette entreprise s'appuie également désormais sur une pratique plus inspirée des techniques néo-managériales qu'autogestionnaires : les tests psychométriques.

TicOBNL est clairement un cas à part : le « recrutement », si on peut l'appeler ainsi, ne repose ici sur aucune procédure formelle, mais sur un processus informel inspiré du Libre laissant le

candidat construire seul sa place et son mandat. Il n'y a donc ici aucune sélection intentionnée qui pourrait permettre cette adéquation entre l'individu et le projet collectif.

Dans tous les cas, on constate cependant l'importance des réseaux, qui sont avant tout d'ordre amical et personnel, mais également militant et technique.

### ***3.3.2 Intégration***

Une fois embauchée, la nouvelle recrue doit s'intégrer au collectif. Un processus parfois long et difficile dans ces structures au fonctionnement atypique, qui ne faisait cependant l'objet d'aucun accompagnement particulier dans les structures que nous avons étudiées en France. Les structures québécoises se distinguent dans ce domaine.

#### ***CaféCoop***

Au CaféCoop, plusieurs dispositifs viennent faciliter l'intégration :

Le « nouveau » est tout d'abord encadré par un membre du même secteur ayant participé au recrutement et qui va le former à son poste de travail.

Le comité Ressources Humaines organise également des réunions d'accueil et d'information pour les nouveaux arrivants, destinées à présenter plus en profondeur le fonctionnement de la coopérative (Régie Interne, structure organisationnelle...).

Les évaluations collectives facilitent également l'intégration professionnelle et humaine.

Au-delà de ces dispositifs formels, l'intégration des nouveaux est également facilitée par certains membres qui vont spontanément à leur rencontre.

L'intégration officielle se fait quant à elle après 6 mois à 1 an, date à partir de laquelle le nouveau travailleur est fortement encouragé à devenir membre.

Deux critères président ici à l'acceptation d'un nouveau membre par ses pairs :

Le premier renvoie à l'implication physique sur le « plancher » qui se matérialise concrètement par le taux de cotisation. L'aspirant-membre doit en effet avoir cotisé le minimum de ses parts sociales (10 \$) et de ses parts privilégiées (323,33 \$), prélevées sur ses pourboires à hauteur de 50 sous de l'heure. Une somme qui s'accumule généralement en 6 mois pour un emploi à temps plein et sur un an pour un temps partiel.

Le second critère renvoie à l'implication bénévole dans la vie coopérative (comités, tâches annexes, corvées), un aspect souvent essentiel en autogestion.

Le processus d'intégration totale à l'équipe peut cependant être lent au CaféCoop. En effet, les travailleurs ne sont jamais simultanément tous sur le « plancher ». Le seul moment véritablement collectif est l'Assemblée Générale, qui n'a lieu que trois fois par an. Il existe également d'autres lieux de socialisation, moins formels et professionnels, comme les « *partys* ». Le temps d'intégration est ainsi conditionné par la date à laquelle le nouveau arrive.

Si peu de travailleurs interrogés font part de difficultés d'intégration au début de leur parcours au CaféCoop, tous ont en revanche connu des nouveaux qui ont été confrontés à cette situation. Pour expliquer cette dernière, les travailleurs évoquent principalement deux choses : le manque de compétences de la personne (mal-à-l'aise ou carrément mauvaise dans son poste de travail) et des problèmes de personnalités incompatibles (le cas d'un travailleur aux propos sexistes semble avoir marqué les esprits).

Tous avouent en revanche avoir été fortement intimidés à leurs débuts face au groupe « *tissé-sérré* » que forment les travailleurs, au poids symbolique des anciens et à la culture informelle très forte qui s'est constituée avec le temps.

Le CaféCoop se caractérise également par un fort *turn over* (60 travailleurs en 7 ans) qui s'explique principalement par l'évolution des intérêts et des parcours de vie des membres :

*« Y'en a beaucoup qui partent parce qu'ils passent à autre chose un peu, ils ont fini leurs études et ils vont chercher dans leur domaine mais ils vont quand même rester un peu, c'est beaucoup de ça les « satellitaires ». C'est ça y'a des gens qui sont vraiment pas cuisinier de formation puis qui veulent pas faire ça toute leur vie, ils finissent par passer à autre chose. Mais ça se finit généralement en très bon terme ».*

Ils sont ainsi nombreux à garder des liens forts avec le café et certains choisissent même de rester membres, expliquant le décalage entre le nombre de travailleurs (14) et celui des membres (21).

### **TicOBNL**

Comme nous l'avons vu précédemment, TicOBNL suit ainsi un processus très différent de ceux en vigueur dans la plupart des milieux de travail qui généralement encadrent un minimum les nouveaux ici totalement laissés à eux-mêmes.

Ce processus peut être difficile à vivre, notamment pour les plus timides ou les personnes ayant des profils différents de ceux de la majorité des membres, particulièrement ceux qui officient dans d'autres domaines que celui des TIC et des logiciels libres. Les difficultés d'intégration liées à ce processus « organique » sont encore aggravées par la pléthore de procédures et d'outils techniques qu'il faut s'approprier et que nous détaillerons par la suite, une acquisition particulièrement « *épique* » pour les « *non geeks* » pourtant de plus en plus nombreux.

La problématique de l'intégration des nouveaux est ainsi une constante dans l'histoire de TicOBNL, qui est devenue plus pressante avec la croissance de l'équipe à partir 2007-2008. Les journées de réflexion de 2008 ont consacré un atelier à cette question, aboutissant à la création du « mentorat ». Désormais, la première tâche mandatée à un nouveau travailleur doit être associée à l'assignation d'un « mentor ». Durant une « période de probation » de trois mois, le mentor et le nouvel arrivant travaillent de concert : les nouvelles tâches doivent être faites en commun ou au moins être validées par le mentor.

Si des mentors sont parfois bien assignés aux nouveaux, cette pratique n'est cependant pas systématique et ce rôle semble plus informel et passif que celui décrit :

*« C'est plus une personne ressource, on parle de mentorat mais le rôle qu'on joue j'ai l'impression qu'on répond aux questions de la personne »*

Ici encore, c'est donc au nouvel arrivant de prendre une bonne part de l'initiative.

Un autre outil a également été formalisé pour faciliter l'intégration des nouveaux : *Le guide du nouveau travailleur*. TicOBNL vivant un « chantier permanent » où de nouvelles procédures et comités apparaissent régulièrement, ce guide se révèle particulièrement lourd et régulièrement obsolète.

Le processus informel d'embauche a également certains effets pervers non voulus.

Comme nous l'avons vu, TicOBNL se veut un système très ouvert : tous ceux qui souhaitent « contribuer » sont les bienvenus. Cette ouverture totale propre aux communautés du Libre a cependant pour contrepartie d'engendrer une croissance totalement immaîtrisable du collectif de travail, source d'inquiétudes.

Par ailleurs, si tout le monde peut venir à TicOBNL, tout le monde n'est pas pour autant garanti d'y trouver une place. Va s'opérer ainsi une forme de sélection « naturelle » des personnes « les plus aptes ».

Empruntant une nouvelle fois les caractéristiques des logiciels libres, l'intégration d'un nouveau travailleur est tout d'abord conditionnée par la « réputation » qu'il tirera de ses « contributions ». On retrouve ici une caractéristique des collectifs autogérés déjà évoqué avec le CaféCoop où l'implication facilite l'intégration. Les organisations autogérées et les communautés du Libre ont ainsi pour point commun une certaine exigence en termes de contribution volontaire et spontanée. Le logiciel libre se distingue cependant du modèle autogestionnaire avec le principe de réputation considérant que certaines contributions ont plus de valeur que d'autres. Un aspect qui va favoriser ceux qui ont les compétences les plus pointues, généralement d'ordre technique.

Ce processus favorise également les autodidactes et les « touche-à-tout » qui n'ont pas « peur de prendre des tâches auxquelles ils ne connaissent rien ». Il semble également avoir pour effet de

sélectionner des personnes « *endurcies* », faisant preuve d'un certain caractère (« *grandes gueules* », « *têtes dures* »).

Certains sont très critiques envers ce processus de sélection naturelle, source de discriminations qui rapprochent une fois de plus TicOBNL de l'univers libertarien voire simplement libéral, plutôt que des milieux libertaires.

Par ailleurs, ce processus d'intégration engendre un sentiment d'appartenance parfois très lâche à TicOBNL. Un travers qui expliquerait le manque de ciment symbolique au sein de cette organisation, plus proche d'un agrégat d'individus que d'un véritable collectif selon certains. En témoigne la pratique atypique consistant à lister tous les mois les personnes ayant déserté pour mettre à jour la liste des membres travailleurs.

### ***AgileCorp***

A AgileCorp, le recrutement va ici encore opérer une certaine sélection, voulue cette fois-ci au travers de l'entretien de « *fit culturel* », qui privilégie les personnes créatives et intuitives (au détriment d'un certain pragmatisme au grand désespoir du nouveau Président).

En revanche, tout comme à TicOBNL, AgileCorp se caractérise par un parcours d'intégration atypique où chacun est responsable de son cheminement dans l'entreprise. Ici encore, la nouvelle recrue n'est cependant pas laissée à elle-même : depuis 2008, date à laquelle AgileCorp amorça une croissance fulgurante, un « *caddy* » lui est attribué.

Le terme de « *caddy* » est issu du golf : dans ce sport il désigne la personne qui transporte le sac du golfeur et lui apporte conseils pratiques et soutien moral pour lui permettre d'accomplir le meilleur parcours. Sur le même modèle, le *caddy* est chargé du bon cheminement et développement des employés au sein de l'entreprise.

Ce processus « se démarque d'un processus de gestion des ressources humaines conventionnel qui est basé sur une structure hiérarchique et sur le contrôle » : en effet, ici, « le collaborateur n'est pas surveillé, mais accompagné » via « un modèle de gestion du capital humain décentralisé fondé sur la communauté des employés, la collaboration et l'auto-organisation ».

Le rôle de *caddy* est en effet assuré par une dizaine de travailleurs eux-mêmes (qui font toutefois majoritairement partie de la communauté méthodologie). Cette gestion des ressources humaines par les pairs doit permettre « de bénéficier des compétences, de l'intelligence et de l'innovation de l'ensemble de l'organisation bien plus efficacement qu'un modèle hiérarchique traditionnel ». On retrouve ici l'aspect purement fonctionnel que prend l'autogestion dans cette structure.

La première mission du *caddy* est d'assurer la bonne intégration des nouveaux employés qui peuvent avoir quelques difficultés à comprendre le fonctionnement d'AgileCorp et ressentir un

véritable « *choc culturel* » dans les premiers temps. Un processus de « rétroactions » a ainsi été formalisé, composé d'une rencontre après le premier mois dans l'entreprise puis au sixième. Au terme de cette deuxième rencontre qui marque la fin de la période de probation, le nouvel employé a la possibilité de choisir un nouveau *caddy* pour poursuivre son cheminement dans l'entreprise.

Progressivement, le rôle de *caddy* s'est de plus en plus concentré sur les fonctions d'accompagnement pour devenir un véritable coach personnel interne. Cette transition s'est opérée suite à une formation en coaching réalisée par une firme extérieure. La fonction de *caddy* s'enrichit et commence à se professionnaliser, mais également à s'institutionnaliser : il devient obligatoire d'en avoir un et un rythme soutenu d'une rencontre par semaine s'impose.

Ce processus reçoit des appréciations mitigées de la part des membres interrogés. Si tous s'accordent pour le trouver indispensable dans ses fonctions d'intégration, ils ne sont pas unanimes quant à son rôle de coach.

De nombreux membres apprécient l'écoute, les conseils et « *feedbacks* » de leur *caddy* qui leur permet une véritable prise de recul. Ce dispositif les encourage également à se fixer des objectifs clairs et à prendre des engagements auprès d'un tiers qui suit leur concrétisation. Il permet en outre à certains membres en mandat externe de maintenir un lien avec l'entreprise.

Pour autant, il se révèle inutile pour ceux qui ne sont pas axés sur le dépassement professionnel du fait de leur métier (comptabilité, rédaction, administration). Les conversations tournent alors autour du quotidien et recourent finalement celles qu'on peut avoir avec des collègues proches. Certains préféreraient bénéficier d'un simple « mentor » leur prodiguant des conseils techniques plutôt qu'un coach axé sur des conseils « *philosophiques / psychologiques* ». Le coaching est par ailleurs un dispositif difficile à s'approprier quand on fait preuve d'un caractère indépendant ou introverti. Il arrive également que la relation entre le *caddy* et le golfeur ne « prenne pas ».

Ce dispositif a cependant lui aussi connu de profonds bouleversements depuis la restructuration financière. Les coaches ont en effet été fortement incités à arrêter leurs consultations internes pour se concentrer sur des mandats externes facturés. Certains *caddys* ont également quitté l'entreprise suite à cette restructuration et d'autres ont préféré abandonner leurs fonctions, se jugeant incompetents face à la professionnalisation de ce rôle. Tout comme la CTA, le *caddying* est actuellement fortement remis en cause au profit d'une nouvelle formule qui marque ici encore un profond changement de style : le processus n'est plus basé sur les pairs, mais sur des professionnels du coaching, non plus tant centrés sur le développement des membres que sur l'amélioration de leurs propres pratiques professionnelles.

Dans tous les cas, l'intégration se révèle donc difficile, comme souvent en autogestion. A la différence de nos précédentes études de cas, nos trois structures se caractérisent ici par le développement de dispositifs spécifiques d'accompagnement et d'intégration, qui ont donné naissance à des rôles formalisés à TicOBNL et AgileCorp (« mentors » et de « *caddys* »). Le dispositif propre à AgileCorp évolue cependant de plus en plus vers les techniques néo-managériales du « *coaching* ».

### **3.3.3 Formation**

La formation se révèle essentielle en autogestion. La mise en pratique de cet idéal nécessite en effet une formation globale et permanente de chacun pour assurer une prise en charge collective des activités décisionnelles et productives.

Les membres de ces structures témoignent ainsi généralement d'une formation riche et très diversifiée : multiples facettes de la production, tâches administratives, gestion, relations externes... qui s'acquiert sur le tas, par le travail collaboratif et les formations réciproques. Certaines organisations font également appel aux services d'organismes de formation spécialisés.

Au-delà de ces compétences « techniques », l'expérimentation de l'autogestion est également en soi porteuse de multiples enseignements dans les domaines plus sociaux et politiques : prise de parole en public, affirmation de soi ou encore culture politique et générale.

Ces organisations n'échappent cependant pas à une certaine forme de spécialisation, qui peut être liée à plusieurs facteurs :

- les préférences personnelles et les compétences individuelles des membres ;
- un mauvais climat social et des cloisonnements internes ;
- les impératifs de rentabilité et de productivité imposés par le contexte économique actuel ;
- la complexité des secteurs et métiers (notamment lorsqu'ils nécessitent des compétences pointues).

Ce phénomène de spécialisation s'observe ainsi souvent dans le domaine de la gestion, portant stratégique en autogestion. C'est en effet un domaine exigeant qui nécessite une formation assez lourde et qui finit généralement par être réservé aux membres les plus compétents dans le domaine, sans que ceux-ci ne l'aient d'ailleurs forcément voulu. Ce domaine reste cependant transparent grâce aux multiples documents explicatifs circulant.

### ***CaféCoop***

Les fondatrices du CaféCoop ont bénéficié de nombreuses formations tant dans le domaine technique, gestionnaire que coopératif au démarrage du café grâce aux multiples organismes de soutien montréalais (Cercles d'Emprunt de Montréal, RQCCT, CDR, CEDEC...) : formation au démarrage d'entreprise, au montage d'un plan d'affaires, à la constitution et à l'organisation d'une coopérative, à la gestion d'un restaurant et à la comptabilité.

Ces pratiques soutenues de formation polyvalente semblent s'être estompées aujourd'hui.

A leur arrivée, toutes les nouvelles recrues suivent une formation technique à leur poste de travail, dispensée par une personne du même secteur ayant participé à l'entretien d'embauche. Elles suivent également une formation coopérative sommaire à l'occasion des réunions d'accueil et d'information organisées par le comité RH.

Mais au-delà de ces formations internes techniques et coopératives de base, peu d'actions sont mises en œuvre pour diversifier les compétences des travailleurs.

Le CaféCoop développe cependant des pratiques originales avec le projet de la « journée des fous » consistant à opérer une inversion entre les travailleurs de la cuisine et ceux du service. Au-delà de l'aspect ludique de cette expérience, il s'agit de développer une plus grande polyvalence intersectorielle chez les travailleurs pour faciliter les remplacements.

Si ce projet n'a pas encore été expérimenté, il a cependant encouragé la formation bénévole de deux cuisiniers au service par une serveuse. L'un d'eux a même opéré une reconversion quasi complète en assumant désormais plus de « chiffres » en service qu'en cuisine. Sans atteindre une maîtrise aussi complète, beaucoup se disent également capables de « *dépanner* » leurs collègues de l'autre secteur. Cette porosité est très rare dans le domaine de la restauration où l'« esprit de corps » est très développé et les tensions sont fréquentes entre les serveurs et les cuisiniers.

L'implication dans les comités thématiques permet également d'acquérir des compétences complémentaires sur le tas, par exemple dans le domaine des ressources humaines (planification des horaires, gestion des remplacements, organisation des embauches, formalisation des procédures), dans l'organisation de spectacles (via le comité socioculturel) ou encore en bricolage (via le comité entretien). Les membres interrogés se sentent ainsi généralement assez polyvalents et sont satisfaits de leur implication.

La composition des comités révèle cependant un secteur fortement spécialisé comme souvent en autogestion : la gestion, uniquement prise en charge par l'une des membres fondatrices qui avait auparavant travaillé dans le secteur bancaire et a bénéficié de plusieurs formations à la comptabilité au démarrage du CaféCoop.

Soulignons cependant que ce domaine reste totalement transparent. En effet, cette personne rend régulièrement compte de l'état financier de la structure à l'occasion de l'Assemblée Générale où, à l'instar des autres comités, le « comité finance » dresse un bilan de ses activités : les tableaux de comptes sont rendus publics et assortis d'une explication synthétique sur la rentabilité et l'origine des pertes, des données qui peuvent être discutées collectivement.

### ***TicOBNL***

La formation est un des grands principes fondateurs de TicOBNL, qui se veut un véritable « espace pédagogique ». Elle est bien plus développée qu'au CaféCoop.

Cette formation se déploie ici sous de multiples formes : formations externes et internes, formations formelles et informelles, formations collectives ou d'individu à individu, auto-formation et formation sur le tas... Comme souvent dans les organisations *high-tech*, il y a cependant « très peu de formations formelles (...) on apprend par des modes d'apprentissage actif et collaboratif (...) dont la source se trouve souvent dans le travail lui-même et en particulier dans le travail en collaboration avec d'autres » (Tremblay et Amherdt, 2003).

Ainsi, à TicOBNL, les formations externes dispensées par des organismes spécialisés sont les moins utilisées. Les membres trouvent plus souvent matière à apprentissage en externe en participant à des conférences technologiques, notamment celles tournant autour de Drupal.

Les formations internes sont bien plus privilégiées. Elles sont organisées sur une base volontaire par ceux qui souhaitent transmettre leurs connaissances et compétences et portent majoritairement sur des outils techniques, et notamment les outils utilisés en interne.

Ces formations internes se déclinent sous de multiples formes. Il existe tout d'abord des formations formelles préparées à l'avance et des formations plus informelles qui s'apparentent plus à des « points techniques » : les « *brown bag lunches* » (BBL), ainsi nommés car ils se déroulent lors du repas de midi. Le mode de formation le plus utilisé reste cependant celui des formations informelles d'individu à individu basées sur l'entraide, fortement appréciées par les membres.

Les travailleurs estiment toutefois que ce système de formation n'est justement pas assez formalisé, systématisé et valorisé. Si les formations sont nombreuses, elles ne s'articulent dans aucun plan de formation précis. Par ailleurs, n'étant pas obligatoires et qui plus est souvent non payées, tout le monde n'y assiste pas, entraînant alors des déséquilibres dans le transfert de compétences. Enfin, beaucoup regrettent que la pratique de mentorat ne soit pas plus développée pour la formation des nouveaux, qui doivent intégrer de nombreux outils.

Notons que « les formations politico-organisationnelles », pourtant évoquées dans les principes fondateurs (formation « aux principes participatifs » et aux « méthodes d'organisation horizontales »), sont ici totalement absentes.

Au-delà du transfert des compétences techniques, certains membres regrettent ainsi l'absence de « *formation politique* », de « *transmission culturelle* » et de « *partage des valeurs* » pourtant tout aussi important en autogestion.

Pour ce qui est de la gestion, comme nous l'avons vu, elle a d'abord été prise en charge par un développeur qui a ensuite transféré ses compétences acquises sur le tas à deux autres collègues. Depuis 2010, cette tâche est assumée par deux personnes spécialisées dans le domaine témoignant ici encore de l'accaparement de cette fonction par les « experts ». Les membres peuvent toutefois s'investir sur ces questions via le comité financement.

Qui plus est, ici encore, les données comptables restent ouvertes : elles sont présentées toutes les semaines à l'occasion de la réunion de production et peuvent être discutées collectivement.

### ***AgileCorp***

A AgileCorp également, la première source d'apprentissage sont les collègues de travail, passionnés et experts dans leur domaine :

*« Les gens ici sont à un niveau très élevé puis les gens sont prêts à partager. Les apprentissages que j'ai fait en trois ans je peux pas quantifier mais probablement que j'ai l'expérience de quelqu'un qui a 5-6 ans pour avoir travaillé avec les gens avec lesquels j'ai travaillé, des gens qui sont assez forts ».*

Les formations informelles par les pairs est, comme nous l'avons vu, une caractéristique forte chez les informaticiens. Mais ici, elles concernent tout autant la communauté des coaches, dont une bonne partie est d'ailleurs issue du développement et habituée à ce type d'apprentissage. Elles prennent plutôt ici la forme d'échanges de bonnes pratiques de gestion.

AgileCorp développe par ailleurs une offre de formations Agiles dont elle fait bénéficier tous ses employés. Qu'importe leur domaine d'activité, tous doivent assister à la formation de base à Scrum à leur arrivée. Celle-ci leur permet en effet de mieux comprendre le secteur d'activité d'AgileCorp - l'Agilité - et l'un de ses métiers - la formation. Elle permet en outre de parfaire sa gestion de projet avec la méthode Scrum, applicable à d'autres domaines que le développement logiciel.

Les développeurs ont quant à eux la possibilité d'assister aux autres formations techniques données par AgileCorp pour peaufiner leurs compétences.

Au-delà de ces formations internes, formelles et informelles, certains membres d'AgileCorp bénéficient de formations externes. Elles sont cependant souvent courtes et bien plus rares que les précédentes.

Dernier support de formation, mais non des moindres : la participation des membres aux nombreuses conférences qui rythment le mouvement Agile.

Les conférences sont ici l'occasion de combiner formations externes et internes, formelles et informelles. Seuls quelques membres ont en effet la possibilité d'assister à ces conférences onéreuses qui se déroulent à travers le monde entier. Les heureux privilégiés sont en contrepartie chargés de diffuser les connaissances acquises à leurs collègues à leur retour.

Quant à la gestion, elle est ici prise en charge par une experte en comptabilité de la communauté opérations, mais également par l'équipe du cadre financier, réunissant un panel plus large de membres quoique très restreint (6 personnes).

Un portrait qui tranche avec le style plus participatif et collégial qui prévalait avant. Ces questions étaient en effet auparavant traitées par des communautés fluctuantes ouvertes à tous les membres intéressés, à l'instar du comité financement de TicOBNL. Tous les employés étaient également intégrés dans la gestion financière de l'entreprise via la CTA qui a d'ailleurs organisé une formation basique à la comptabilité en 2009 pour l'ensemble des membres. Si certains semblent avoir été intéressés par cette formation, ils sont cependant nombreux à avouer leur manque de compétences dans le domaine gestionnaire et financier. Comme souvent en autogestion, la gestion financière est un domaine de compétence lourd et exigeant qui finit par être accaparé par les quelques personnes les plus compétentes.

Ces dispositifs ne semblent pas avoir été probants, surtout au vu des résultats financiers d'AgileCorp qui a frôlé la faillite. Plusieurs personnes se sont ainsi heurtées à un véritable constat d'échec en la matière, notamment attribué à la CTA qui, comme nous l'avons vu, n'a pas réussi à insuffler une culture de gestionnaire et de partenaire financier chez ses membres.

S'ils ne sont désormais plus tous appelés à participer aux grandes décisions financières et gestionnaires, les membres continuent d'être informés de la situation grâce aux états financiers explicatifs rédigés par la comptable après chaque rencontre mensuelle de l'équipe du cadre financier. Contrairement aux organisations autogérées, les membres informés n'ont cependant par leur mot à dire sur les décisions prises.

En matière de formation, le CaféCoop se distingue ainsi par la pauvreté des dispositifs mis en œuvre. Si les membres peuvent effectivement développer leur polyvalence, c'est principalement par l'intermédiaire des comités ou d'initiatives individuelles.

TicOBNL et AgileCorp se caractérisent en revanche par une multitude de canaux de formation, propres aux organisations du secteur des TIC : ce sont ici les formations internes entre pairs qui

sont privilégiées, viennent ensuite les formations internes collectives, les conférences techniques puis les formations externes, largement délaissées.

En revanche, dans tous les cas, la gestion est un domaine spécialisé réservé aux experts. D'autres membres peuvent cependant s'y investir via les comités ou équipes à TicOBNL et AgileCorp. Cette dernière structure se distingue toutefois par la fermeture progressive de ce domaine qui, s'il reste transparent, ne fait plus l'objet de débats collectifs, contrairement aux deux autres structures.

### **3.3.4 Évaluation**

L'évaluation est un outil de GRH que nous avons pu étudier uniquement dans les organisations *high-tech* au cours de notre thèse. Cette pratique semble ainsi peu répandue dans l'univers autogestionnaire français.

Elle est au contraire systématique dans les structures que nous avons étudiées au Québec. Elle prend ici souvent une forme originale combinant auto-évaluation et évaluation collective par les pairs.

#### ***CaféCoop***

Au CaféCoop, ce processus est piloté annuellement par le comité « Ressources Humaines » chargé de répartir le collectif en équipe de 4 personnes, habituées à travailler ensemble sans pour autant former une « clique ».

Avant la rencontre des équipes, le comité envoie à chacun une grille d'évaluation à remplir pour lui et ses 3 autres collègues. Cette grille dresse une série de critères : respect des normes de propreté, gestion du temps, ponctualité, communication, relation clientèle pour le service, respect des coûts et des recettes ainsi que rapidité et qualité des plats servis pour la cuisine, implication, présence aux réunions et participation aux corvées, initiative, responsabilisation...

Après avoir rempli leurs 4 grilles, les membres de chaque équipe se rencontrent pour confronter leurs évaluations. À l'AG suivante, chaque équipe présente les points forts et les points faibles récurrents qui ont été identifiés.

Ce dispositif atypique dans les milieux de travail alternatifs suscite généralement une certaine crainte, notamment chez les nouveaux, mais se révèle finalement constructif :

*« J'avais peur de recevoir des critiques, puis j'avais peur de pas être capable de dire aux autres ce qui clochait non plus, mais finalement j'ai été rassurée : on a réussi à se faire des*

*critiques constructives, puis de manière respectueuse. Ca a été finalement assez positif comme expérience ».*

Malgré les appréhensions qu'il suscite, ce dispositif est donc apprécié et jugé utile. Il ouvre un espace de communication différent, exclusivement destiné à parler des problèmes de travail et permettant de désamorcer les tensions :

*« C'est un espèce de moment où on se crée une bulle où on n'a pas peur de se dire comme les accrochages qu'on a pu avoir, les trucs qu'on n'a pas osé se dire généralement ».*

*« Ca donne une occasion de dire les vraies choses puis que ce soit bien reçu parce que c'est dans un bon contexte ».*

Cet exercice d'évaluation se révèle finalement être une véritable « thérapie de groupe ».

### **TicOBNL**

On retrouve une procédure similaire à TicOBNL qui a évolué avec le temps.

Les deux premières éditions, en 2008 et 2009, se sont déroulées en collectif où chacun a pu s'auto-évaluer et évaluer ses collègues. Ici encore, le dispositif étonne par sa violence apparente :

*« C'est tout le monde, la façon qu'on fait ça c'est que y'a un tour de table où les gens disent tes bons coups et tes mauvais coups ».*

*« C'est l'heure de se dire ses quatre vérités ».*

*« Tout le monde balance son sac ».*

Mais ici encore, paradoxalement, l'exercice se révèle plutôt salvateur en permettant de désamorcer les tensions collectives. Une nouvelle fois, l'évaluation individuelle se transforme en thérapie de groupe.

Cet exercice reste cependant entravé par d'inéluctables non-dits liés à « la peur de froisser les autres » mais également, selon certains, à une certaine fierté « masculine » qui pousse à taire certains problèmes.

Cette procédure collégiale fut également jugée trop lourde, car trop longue : elle dura en effet deux jours consécutifs en 2009 du fait de l'accroissement du collectif.

L'édition de 2011 a donc expérimenté une nouvelle procédure, proposée par le comité RH suite à sa récente création, très proche de celle utilisée par le CaféCoop. L'évaluation se déroule désormais en petits groupes, en deux sessions où la composition des groupes diffère : l'une portant sur le travail et l'autre sur l'implication. La grille d'évaluation à remplir au préalable porte sur les points forts et faibles de chacun au niveau de sa communication, ses connaissances

et compétences puis de son implication et son esprit collaboratif. A la fin de la grille, chacun est invité à réfléchir sur les conclusions à tirer (comment la personne peut améliorer ses points faibles, comment l'organisation peut l'y aider, comment cette dernière peut mieux mettre en valeurs ses points forts, comment l'individu pourrait mieux les partager, comment améliorer les relations interpersonnelles).

### ***AgileCorp***

AgileCorp utilise une méthode similaire qui entretient cependant certaines spécificités bien particulières.

La procédure est ici encore annuelle et collective, mais mobilise le vocabulaire néo-managérial via la méthode dite du « 360°feedback ». Avec l'aide de son *caddy*, l'employé réalise une auto-évaluation et choisit quelques collègues pour l'évaluer au moyen de questionnaires ou d'entrevues qui sont ensuite débriefés.

Ici encore, le processus s'appuie donc sur les pairs, la collaboration et l'auto-organisation, et n'a aucune visée hiérarchique de contrôle. Il s'apparente au dispositif d'auto-évaluation et d'évaluation collective de CaféCoop et TicOBNL, à la différence que ces évaluations ne sont pas réciproques. Elles sont par ailleurs chapeautées par un « *caddy* » (qui n'est toutefois pas une figure d'autorité hiérarchique) en lieu et place du comité « RH » : le processus d'évaluation varie ainsi d'une personne à l'autre.

Par ailleurs, les évaluations ne s'apparentent pas ici à une thérapie de groupe, mais ont une visée purement individuelle. En conformité avec la culture d'AgileCorp, les évaluations ont ici avant tout pour vocation l'épanouissement et le développement professionnel des employés : elles permettent de bénéficier d'un retour constructif de ses collègues dans une perspective d'amélioration continue.

Elles combinent cependant un autre objectif, totalement différent : disposer d'une évaluation complète pour négocier son salaire. Cet aspect est totalement absent des organisations autogérées, et pour cause...

En matière d'évaluation, le CaféCoop et TicOBNL ont ainsi développé un même dispositif d'évaluation collective et réciproque piloté par le comité RH qui se révèle finalement plus être une thérapie de groupe.

AgileCorp se distingue ici encore par un dispositif d'apparence similaire, mais plus inspiré des techniques managériales : les évaluations « 360° » se font ici encore en groupe mais ne sont pas réciproques et visent avant tout le développement professionnel et individuel des membres.

### **3.3.5 Rémunération**

Animées d'un profond idéal égalitaire, les organisations autogérées pratiquent en effet le salaire égalitaire. Chacun reçoit ainsi le même salaire horaire quelque soit sa fonction au sein de l'organisation.

Une caractéristique que l'on retrouve à CaféCoop et TicOBNL mais non à AgileCorp.

Ce principe égalitaire pose cependant problème au bout d'un certain temps du fait des différences de compétences et d'ancienneté qui s'instaurent entre les membres : progressivement l'idéal égalitaire entre en tension avec le principe d'équité et vient à être aménagé.

#### ***CaféCoop***

Ne dérogeant pas à la règle autogestionnaire, tous les travailleurs du Café Coop perçoivent le même salaire horaire, quelque soit leur poste et leur statut (membre ou aspirant). Les pourboires sont également répartis égalitairement entre tous les travailleurs.

Ce principe égalitaire a cependant été aménagé : certaines tâches annexes lourdes sont désormais rémunérées, alors que toutes les autres sont effectuées à titre bénévole. Ces inégalités de traitement sont cependant jugées légitimes du fait de la pénibilité des tâches assumées.

Le salaire reste toutefois un sujet de préoccupation parmi les travailleurs. C'est cependant moins le principe d'égalité qui pose le plus problème ici que le taux du salaire jugé trop bas. Cette situation est d'autant plus problématique que le projet originel prévoyait d'offrir un salaire décent aux travailleurs, mandat d'ailleurs rappelé dans la régie interne.

Beaucoup des membres interrogés se sentent ainsi sous-rémunérés, d'autant que les travailleurs sont bien souvent à temps partiel mais ont l'impression d'assumer un quasi temps plein avec les heures de bénévolat qui s'ajoutent au travail de plancher.

S'est également ajouté au bas salaire l'obligation de cotiser au-delà des 333 \$ requis pour assurer le fond de roulement du café lors d'une période financière difficile, pratique qui s'est depuis institutionnalisée sous la forme d'un régime d'investissement coopératif (RIC).

Certains s'inquiètent ainsi pour la pérennité des emplois créés : le CaféCoop est en effet bien souvent une « jobine » effectuée en parallèle ou à la sortie des études, mais le salaire offert devient rapidement insuffisant.

Les membres ont ainsi évoqué la possibilité d'augmenter les salaires à la dernière AG de 2010. Le point est cependant délicat car les travailleurs sont tiraillés entre le besoin d'augmenter leur

salaires et le désir d'assurer la survie du café tout en respectant ses valeurs d'origine. Établir une échelle salariale en fonction de l'ancienneté ou du *membership* provoque ainsi des réticences. De même qu'augmenter les prix.

### ***TicOBNL***

A TicOBNL, les premières rémunérations ont été versées en 2005 à partir des contrats clients réalisés. A cette époque, 70 % du montant du contrat était reversé aux travailleurs proportionnellement au travail investi par chacun sur la réalisation dudit contrat - les 30 % restant permettant d'assurer les frais structurels alors peu élevés. Par la suite, ce rapport s'est inversé pour pouvoir rémunérer toutes les heures de travail (et non exclusivement les tâches techniques) à un taux fixe de 21,5 \$. Une décision forte qui a été sujet à controverses dès cette époque, et qui ne cesse aujourd'hui d'animer les débats.

Un atelier des journées de réflexion de 2009 a ainsi été consacré à cette question. Constatant que le salaire égalitaire crée certes de la solidarité entre travailleurs et offre de multiples facilités gestionnaires, le compte rendu de cet atelier souligne cependant que ce principe engendre une non reconnaissance (de l'ancienneté, de la performance, des responsabilités) et une pression sur les nouveaux (qui doivent être aussi performants que les autres). On constate ici toute la complexité des paradoxes à l'œuvre puisque le principe égalitaire devient en lui-même source d'inégalités : censé favoriser une certaine justice sociale, il crée de nouvelles formes d'injustices.

La suite de l'atelier fut consacré à discuter des différents critères sur lesquels baser les différences salariales (ancienneté, expérience, éducation) menant à des calculs complexes.

Sans avoir été mené à son terme et tranché, ce débat se poursuit aujourd'hui en conservant uniquement le critère d'ancienneté qui semble être le plus consensuel. Pour autant, nombreux sont les membres qui continuent de défendre le salaire égalitaire.

D'autres considèrent cependant que, comme au CaféCoop, ce n'est pas tant l'égalité du taux horaire qui pose problème que son montant trop bas.

### ***AgileCorp***

AgileCorp se distingue par l'existence d'une échelle salariale variant de 1 à 4, un écart qui s'est creusé avec le temps puisqu'il n'était que de 2,3 en 2006. Cette répartition salariale n'est cependant pilotée par aucun organe hiérarchique. Une fois de plus, elle repose sur « un modèle de gestion du capital humain décentralisé fondé sur la communauté des employés, la collaboration et l'auto-organisation ».

Ici, chaque employé est en effet responsable d'organiser sa négociation salariale à la date d'anniversaire de son embauche, à partir de son évaluation 360°. Il peut ici encore s'appuyer sur son *caddy*.

La procédure instaurée en 2008 par le Directeur Général précisait plusieurs critères guidant cette révision salariale : les salaires pratiqués dans les secteurs d'activité similaires, la réalité financière de l'entreprise, le principe d'équité, les réalisations de l'employé, le développement de ses compétences, son engagement dans les valeurs et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que les retours exprimés par ses collègues à l'occasion de son évaluation 360°.

En tenant compte de ces diverses variables et avec l'aide de son *caddy*, chaque employé devait présenter une proposition salariale argumentée au Directeur Général, qui accordait ou non la somme demandée.

Le nouveau Président aménagea cette procédure : l'employé commence par s'auto-évaluer et établit d'emblée une proposition salariale. Il présente ensuite son auto-évaluation à au moins trois autres collègues « afin d'obtenir leur *feedback* et de déterminer si le salaire demandé est convenable et équitable ». A l'issue de ces discussions, qui peuvent se dérouler de personne à personne ou en collectif, l'employé rencontre le Président pour discuter des conclusions de son évaluation et de sa requête salariale.

Le processus est donc désormais à l'initiative totale de l'employé et non plus du *caddy*. Par ailleurs, les pairs participent également au processus de révision salariale en discutant eux aussi de la proposition faite par l'employé au préalable de sa rencontre avec le Président.

Les estimations salariales peuvent également s'appuyer désormais sur le salaire des autres employés qui ont décidé de les rendre publics à l'automne 2010.

Mais ils doivent également se plier à de nouveaux critères bien plus exigeants qu'auparavant décrétés par le nouveau Président : ces derniers sont principalement axés sur la performance, la rentabilité et les responsabilités. Par ailleurs, les augmentations demandées sont désormais clairement cadrées entre 3 et 5 %.

Si l'évaluation par les pairs est une pratique plébiscitée par tous pour le *feedback* constructif qu'elle apporte, elle fait l'objet de nombreux griefs dans son versant salarial. De ce point de vue, ce dispositif semble en effet cumuler plusieurs déficiences :

La première est liée aux objectifs très différents que poursuit cet exercice : préparer sa négociation salariale et recevoir un *feedback* constructif.

Ces deux objectifs appellent en effet des discussions d'une nature bien spécifique, tant sur le sujet que l'enjeu. Ils semblent même incompatibles au regard de l'expérience vécue par certains

employés montrant comment l'enjeu salarial biaise l'exercice de *feedback* constructif et parasite l'objectif premier de développement professionnel :

*« Le 360° dans le fond tu vas vraiment chercher du feedback pour t'aider à t'améliorer mais moi je faisais pas le lien directement avec le salaire. Entre autre, y'a des mandats que j'ai fait qu'étaient plus difficiles puis je savais que ça allait pas nécessairement être à mon avantage pour négocier mon salaire, mais je voulais aller quand même chercher l'opinion de ces gens là pour m'aider à grandir dans le fond ».*

*« Moi je différencie ça de la rémunération, ce qui me permet d'avoir du meilleur feedback. Ça va moins être centré sur « est-ce qu'il va falloir lui donner une augmentation si on lui dit que c'est bien » et inversement « si on lui dit que c'est pas bien il va pas avoir son augmentation, donc on va être sympa parce que moi j'aimerais bien l'avoir mon augmentation quand c'est lui qui va me faire mon 360° » ».*

La seconde déficience découle du caractère de plus en plus individualisé de ces évaluations où chacun est sommé de prendre en charge la totalité du processus, au mieux de ses compétences d'organisateur, mais surtout de négociateur.

Ce processus a ainsi engendré des iniquités au sein des communautés et entre communautés. Révélées au grand jour suite à l'instauration de la transparence salariale, ces iniquités sont d'autant plus difficiles à juger et à rééquilibrer qu'elles ne s'appuient sur aucun critère objectif et comparable d'un employé à l'autre.

C'est finalement la loi du plus fort qui s'impose ici favorisant ceux qui ont une plus grande confiance en eux et de meilleures capacités à argumenter. Ici encore, on est plus proche du modèle libertarien que libertaire.

Au CaféCoop et à TicOBNL, le salaire égalitaire est donc un principe respecté mais également critiqué pour les revenus faibles voire précaires qu'il entraîne. Il est ainsi sujet d'inquiétudes et de débat, particulièrement à TicOBNL où certains le considèrent inéquitable.

AgileCorp se distingue avec des pratiques à la fois plus traditionnelles et atypiques : il existe ici une véritable échelle salariale reposant sur des négociations individuelles qui ont ici la particularité d'être entièrement à la charge de l'employé. Ce dernier peut cependant s'appuyer sur ses collègues via le processus d'évaluation 360°. La négociation salariale vient cependant biaiser l'objectif premier de développement professionnel de l'évaluation. Qui plus est, basé sur la loi libérale du plus fort, il provoque de graves inégalités et iniquités.

### **3.4 Les TIC**

En lien avec le partage des connaissances et des compétences, la socialisation des informations est un aspect essentiel de l'autogestion. Comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner, les organisations autogérées se caractérisent ainsi par une forte transparence en interne et une intense circulation des informations à tous les travailleurs, quelque soit leur poste, et ce dans tous les domaines même les plus complexes comme la gestion.

Jusqu'ici, nous n'avions pas eu l'occasion d'étudier comment les TIC pouvaient concrètement favoriser cette socialisation de l'information et faciliter les pratiques autogestionnaires. Un aspect que nous révèlent nos trois structures québécoises, bien qu'elles n'appartiennent pas toutes au secteur des nouvelles technologies.

#### **3.4.1 CaféCoop**

Au CaféCoop, la socialisation des informations est soutenue par les TIC, via une liste de diffusion par courriels et un service de stockage et de partage de fichiers en ligne (Dropbox) où est déposée toute la documentation (procès-verbaux, comptes-rendus, plan d'affaires, menus, documents de « *costs* », états financiers...).

Les TIC participent donc ici directement au partage autogestionnaire des informations.

Cette transparence totale « assistée par ordinateur » n'a cependant pas que des avantages et peut même occasionner des situations dommageables voire « tragiques ».

Ainsi, les paramètres de confidentialité de la liste de diffusion étaient à l'origine mal réglés et des conversations confidentielles se sont retrouvées sur Internet.

Plus grave, un échange de courriels concernant le cas d'un salarié problématique a par erreur été diffusé au principal concerné : les avis exprimés par les différents membres à son sujet l'ont profondément heurté au point de poser sa démission sur le champ... A la suite de cette mésaventure, il a été décidé de ne plus avoir ce type d'échanges délicats par voie électronique.

#### **3.4.2 TicOBNL**

TicOBNL pousse cette utilisation des outils techniques beaucoup plus loin, voire même à son paroxysme.

Les membres de cette structure spécialisée dans les nouvelles technologies ont en effet développé la plupart de leurs outils internes pour soutenir leur autonomie et leur auto-organisation comme l'explique un membre fondateur :

*« On avait besoin de systèmes pour gérer notre temps, la facturation, les requêtes des clients, l'hébergement, les serveurs, on avait besoin de plein d'outils pour gérer ça et s'il avait fallu payer des Licences pour tout ça... et même si on peut se le payer une année, ça veut pas dire qu'on peut se le payer les années suivantes, tout l'argent qui irait vers ça irait pas dans la force de travail et l'organisation. Notre but vraiment c'est l'autonomisation, pas seulement pour les clients mais aussi pour nous-mêmes en tant que travailleurs et organisation : si on était menotté avec des logiciels propriétaires on n'aurait vraiment pas pu réaliser tout ce qu'on a réalisé ».*

Les logiciels libres ont ainsi permis aux travailleurs de s'émanciper des logiciels propriétaires et de s'approprier leurs moyens de production dans une perspective toute autogestionnaire. On retrouve ici le lien fort qu'entretiennent le monde du Libre et l'autogestion, souligné dans notre introduction.

Plus encore, la mise en pratique de l'autogestion semble ici directement facilitée par plusieurs de ces outils multi-usagers et collaboratifs qui favorisent l'échange, le partage, la coopération et la transparence tout en permettant l'implication de tous dans les processus organisationnels.

On peut citer en premier lieu l'IRC, l'Internet Relay Chat (« discussion relayée par Internet »), protocole de communication textuelle permettant une communication instantanée et en groupe. L'IRC se prête donc particulièrement bien aux discussions collégiales qu'implique l'autogestion. C'est un outil très répandu dans la tribu des informaticiens qui est utilisé ici comme un véritable « *bureau virtuel* » : il rassemble en effet quotidiennement l'ensemble des membres travailleurs, y compris en dehors des heures d'ouverture du bureau.

On peut également citer le wiki, système de gestion de contenu permettant la création et la modification des pages sur un site web par tous les visiteurs autorisés. Cette technologie est ici utilisée comme un outil de diffusion et de mémorisation de la documentation technique et organisationnelle (comptes-rendus et procès verbaux, règlements intérieurs, principes et procédures d'organisation du travail, rapports trimestriels et annuels...). Caractérisé par une prise en charge collective du contenu et une transparence totale des données, cet outil concorde une nouvelle fois parfaitement avec les pratiques autogestionnaires.

On peut enfin citer un outil moins répandu : Gobby, un logiciel libre d'édition de texte collaboratif utilisé à chaque réunion pour la prise de notes. Tous les membres présents et dotés d'un ordinateur peuvent ainsi participer à la rédaction du procès-verbal, réalisé en temps réel et projeté sur écran via vidéoprojecteur. Facilitant une prise en charge collective des procès-verbaux et comptes-rendus, Gobby est un outil de plus au service des pratiques collégiales et autogestionnaires de cette structure.

Les membres de TicOBNL se sont enfin dotés d'une multitude d'outils de gestion interne, en comptabilité, gestion du temps et des projets, actuellement intégrés dans un logiciel global de gestion de projet.

A TicOBNL, les TIC sont ainsi intensément utilisées pour faciliter l'organisation interne et soutenir les pratiques autogestionnaires. Pour autant, une nouvelle fois, cette utilisation intense des TIC a également son revers.

Tout d'abord, il est à noter que tous les membres ne participent pas au développement de ces outils : si une majorité de travailleurs appartiennent bien au domaine des TIC, tous ne sont pas programmeurs (administrateurs systèmes, graphistes web). Le choix et le développement de ces outils internes restent ici l'apanage des professionnels du domaine. Cet écart s'amplifie d'ailleurs depuis 2010, avec l'arrivée de nouveaux travailleurs officiant dans des métiers totalement étrangers aux TIC (comptabilité, secrétariat, communication).

Si les logiciels libres favorisent donc effectivement une forme d'appropriation des moyens de production par les travailleurs, il ne faudrait pas oublier que ce processus autogestionnaire est réservé aux experts techniques.

Qui plus est, tous les membres n'utilisent pas pleinement ces outils pourtant collégiaux et collaboratifs. Tel est le cas du wiki, qui est pourtant un outil d'importance à TicOBNL : espace d'archivage, il constitue la mémoire organisationnelle de cette structure.

Si une majorité des membres interrogés disent lire le wiki, nombreux soulignent l'aspect très sélectif de leur lecture en comparaison de la richesse du contenu disponible. Certains disent même éviter son utilisation autant que possible du fait de la lourdeur de l'outil.

Par ailleurs, beaucoup ne font que des contributions mineures et ponctuelles (corrections orthographiques, mises à jour, créations de liens) et là encore très sélectives (documentation des seuls aspects qui concernent le travailleur).

Les « gros contributeurs » et autres « spécialistes du wiki » sont ainsi peu nombreux à maîtriser cet outil dans sa globalité et être capables de l'utiliser à son plein potentiel.

La prolifération des outils techniques creuse également le fossé qui sépare les anciens, familiers des outils et maîtrisant les processus organisationnels, des nouveaux, contraints à « *une courbe d'apprentissage inimaginable* ».

Les outils offerts par les TIC, si collaboratifs soient-ils, ne parviennent ainsi pas à assurer une participation égalitaire de tous. Loin de l'idéal démocratique promu, les TIC peuvent au contraire favoriser certaines inégalités qui contreviennent directement à l'utopie autogestionnaire en creusant l'écart qui sépare les plus impliqués, anciens et compétents des autres.

Plus encore, les TIC semblent parfois alimenter les dysfonctionnements organisationnels de TicOBNL comme l'illustre une nouvelle fois parfaitement le wiki.

Ils sont en effet nombreux à regretter l'aspect « *chaotique* » et « *peu ergonomique* » de cet outil : le wiki contient beaucoup trop d'informations, noyant les informations principales qui deviennent dès lors difficiles à localiser et qui plus est ne sont pas toujours à jour. Cet outil souffre ainsi d'une gestion très individualisée et éclatée où tout le monde peut contribuer mais où personne n'a la responsabilité de la cohérence et de la mise à jour des informations. Tout le monde peut alimenter le wiki, mais personne n'assure réellement la structuration des informations. Ici encore, les libertés individuelles dont chacun jouit entre en conflit avec l'intérêt collectif, rapprochant TicOBNL des milieux libertariens plus que libertaires.

On retrouve des problèmes similaires avec Gobby qui donne lieu à des situations étonnantes où 3 à 4 personnes prennent des notes simultanément pour retranscrire méticuleusement les interventions de chacun en réunion... Mais par la suite, personne ne prend la responsabilité de synthétiser les débats. Ce dispositif débouche ainsi sur des procès-verbaux fleuves qui s'apparentent plus à des verbatims. Ici encore, tout le monde peut alimenter le contenu mais personne ne l'organise, comme si les TIC allaient l'auto-organiser comme par magie.

Une nouvelle fois, les décisions importantes prises lors des réunions sont donc noyées dans la masse et les travailleurs peinent à assurer leur suivi et leur bonne mise en œuvre. Cette situation ubuesque oblige le collectif à revenir sans cesse sur les mêmes discussions, dans un « *chantier permanent* » où il faut chaque jour « *réinventer la roue* » :

*« On prend des décisions, après on les perd quelque part, on sait pas ce qu'on a fait avec, puis là trois mois après on en prend d'autres, puis là un autre trois mois après ça on dit « on devrait faire ça » et puis là quelqu'un se choque et dit : « ben là ça fait trois fois qu'on le prend en note puis on a quinze pages là-dessus ».*

Poussées à leur paroxysme, les TIC semblent devenues complètement contreproductives :

*« Au lieu d'être facilitateur, de retrouver une information, on se perd dans l'information ».*

A certains égards, les TIC, telles qu'elles sont utilisées à TicOBNL, semblent ainsi plus facteur de désorganisation que d'organisation, à l'encontre d'une certaine tradition théorique et pratique glorifiant l'efficacité de ces outils techniques.

Ce dysfonctionnement informationnel peut avoir des conséquences graves comme nous l'avons vu ici : absence de suivi et de mise en application des décisions prises, déstructuration et obsolescence des documents organisationnels.

Les membres de TicOBNL sont bien conscients de la plupart de ces dysfonctionnements. Ils ne semblent cependant pas voir le rôle actif qu'y jouent les TIC.

En effet, quand vient l'heure de résoudre un problème organisationnel, c'est bien souvent des solutions techniques que l'on propose. Certains regrettent cette « *déformation professionnelle* » qui, par ailleurs, empêche de se poser des questions organisationnelles plus profondes :

*« C'est un peu le problème de [TicOBNL] où à chaque problème interne on invente un nouvel outil technique mais les raisons profondes des dysfonctionnements sont pas assez fouillées (...) on va trouver une solution qu'on peut appliquer en 5 minutes puis on passe à autre chose (rires). Malheureusement, le corollaire de ça c'est que y'a des affaires et des problèmes qui peuvent rester là pendant très longtemps ».*

### **3.4.3 AgileCorp**

AgileCorp expérimente elle aussi un wiki d'entreprise qui assure une transparence totale des données fonctionnelles et stratégiques. Certains membres souhaiteraient même le rendre totalement public sur Internet pour témoigner de la transparence et de l'ouverture d'esprit qui caractérise cette entreprise.

Tout comme à TicOBNL, le wiki d'AgileCorp cumule ainsi une masse importante d'informations et concentre une bonne partie de la mémoire organisationnelle de l'entreprise :

*« C'est le phare de la connaissance ici [le wiki], quand on s'y réfère on s'aperçoit de tout ce qu'il y a dedans puis c'est très impressionnant : notre connaissance réside vraiment dans le wiki ».*

Les membres sont ici moins gênés par l'aspect très chaotique de ce dispositif. Il semble en effet être utilisé de manière plus collégiale dans cette organisation : sur chaque page figurent de nombreux commentaires des membres témoignant de l'intérêt que chacun porte aux écrits des autres.

Par ailleurs, contrairement à TicOBNL, le wiki n'a pas ici pour vocation à être le principal vecteur d'informations stratégiques, comme l'a révélé un récent sondage sur les canaux de communication. Celles-ci s'obtiennent en effet principalement via des discussions interpersonnelles avec le nouveau Président et les réunions d'information qu'il anime tous les deux mois depuis son entrée en fonction (c'est notamment dans ce cadre que furent annoncés les 9 licenciements et le nouvel organigramme d'AgileCorp 2.0). Ces nouveaux canaux de communication, plus verticaux qu'horizontaux, sont représentatifs du changement de culture impulsé par le nouveau Président. Les réunions bimestrielles reflètent particulièrement le style plus directif qu'il amène au niveau de leur fond (licenciement, hiérarchisation de l'organisation) comme de leur forme (réunion d'informations descendantes). Elles tranchent en effet avec les réunions collégiales et participatives qu'organisait auparavant le fondateur, invitant les employés à réinventer leur entreprise dans un moment créatif et récréatif.

Les TIC participent cependant toujours à la diffusion horizontale des informations stratégiques au travers des courriels, qui sont très utilisés à AgileCorp, voire sur-utilisés...

Les TIC sont en effet là encore porteuses d'effets désorganisateur et contre-productifs :

Les courriels sont tellement nombreux (pouvant parfois monter jusqu'à 60 par jour) qu'ils deviennent source de « *bruit* » plus que d'informations.

L'extra transparence qui caractérise le wiki peut par ailleurs conduire à de mauvaises interprétations, notamment au niveau stratégique ce qui n'en fait certainement pas l'outil le plus approprié en la matière :

*« Dans certaines situations entre guillemets l'extra-transparence c'est... pas c'est trop, c'est que des fois ça a pas été assez accompagné pour aider les gens à interpréter (...) Tu sais y'a des employés qui ont accès au bilan financier de l'entreprise, mais s'ils savent pas lire ça...(...) C'est pas que ça sert à rien, c'est contre-productif parce qu'ils font des déductions... complètement dangereuses ».*

Ces divers canaux de communication sont ici porteurs de deux logiques communicationnelles qui reflètent bien la transition culturelle opérée depuis quelques mois dans cette entreprise :

- l'une, numérique, horizontale et collégiale mais pas toujours optimale voire même contreproductive dans certains cas, reflétant la culture originelle libertaire mais chaotique d'AgileCorp ;
- l'autre, plus récente et traditionnelle, de type *top-down* et unidirectionnel qui reflète la mutation culturelle apportée par le nouveau Président.

Ainsi, dans les trois cas, les TIC viennent activement soutenir les pratiques collégiales, horizontales et transparentes caractéristiques de l'autogestion, particulièrement à TicOBNL.

Dans les trois cas cependant, ces outils révèlent des effets pervers, contreproductifs et anti-autogestionnaires.

Par ailleurs, la communication interne d'AgileCorp est complétée par d'autres dispositifs plus traditionnels et hiérarchiques.

### 3.5 Les relations externes

Au-delà de ces pratiques internes, les organisations autogérées se caractérisent également par les liens forts qu'elles développent en externe avec des structures au fonctionnement ou mandat similaires aux leurs. En effet, comme le soulignent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Éric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : « des îlots sociaux sont favorables à l'expérimentation, d'où une

tentative de mobilisation constante de ces réseaux de soutien ». Le « réseau » est ainsi « la carte maîtresse, en même temps que la caractéristique peut-être essentielle de l'entreprise alternative » pour Philippe d'Outrequin, Anne Potier et Patrice Sauvage (1986).

Les organisations autogérées sont donc rarement solitaires : elles s'inscrivent et gravitent dans des réseaux d'alliance leur permettant de bénéficier d'une meilleure visibilité, d'étendre leur logique coopérative hors de leurs murs, de maintenir la flamme autogestionnaire, d'échanger sur leurs pratiques et leurs difficultés respectives, de s'entraider voire de faire des affaires. Autant d'alliances qui vont favoriser le transfert et la diffusion des innovations dont sont porteuses chacune de ces organisations.

Les réseaux autogestionnaires étudiés en France étaient ainsi être d'envergures variées (locaux ou nationaux, professionnels ou multisectoriels) et pouvaient prendre diverses formes : groupes de réflexions et d'échanges, réseaux de soutien et d'entraide, mutualisation des moyens (humains ou matériels), relations d'affaires.

Les structures autogérées françaises que nous avons étudiées entretiennent cependant un point commun dans leurs relations externes : le rejet dont elles sont victimes de la part des mouvements institutionnels de l'Économie Sociale et plus particulièrement des coopératives, auxquelles l'autogestion est pourtant historiquement et philosophiquement liée. Une situation paradoxale qui témoigne bien du déni dont souffrent les expérimentations autogestionnaires dans le contexte français, incrédule et critique envers ce mode de fonctionnement atypique.

En réaction, ces organisations vont ainsi développer leurs propres réseaux, plus informels et restreints.

### ***3.5.1 CaféCoop***

Une nouvelle fois, le CaféCoop ne déroge pas à cette règle autogestionnaire : il se veut ouvert sur son environnement, notamment son quartier, et multiplie les actions externes.

Dès le démarrage du projet, le CaféCoop s'est fortement appuyé sur les organismes communautaires du quartier auprès desquels les membres fondatrices ont sollicité des lettres de soutien pour argumenter leurs demandes de financement. Le CaféCoop s'est une nouvelle fois associé à eux en 2009 pour lancer un marché local destiné lui aussi à dynamiser le quartier.

Le CaféCoop développe également des projets de partenariat avec d'autres cafés au mandat et fonctionnement similaires aux siens : fourniture de produits, échanges de personnel.

Le CaféCoop est également à l'origine de la création d'une nouvelle structure en 2006 : une OBNL destinée à faire rayonner sa mission culturelle au sien du quartier, lancée par l'une des premières salariées qui a pleinement sollicité le réseau forgé par les fondatrices.

Ces deux structures restent aujourd'hui très liées comme en témoignent les multiples événements organisés par cette OBNL qui rythment la vie du café et plus largement du quartier.

Les travailleurs du CaféCoop ont enfin toujours eu à cœur d'appuyer le lancement de nouveaux projets, en réponse au soutien dont les fondatrices ont elles-mêmes bénéficié. La réussite du CaféCoop sert ainsi d'exemple à d'autres entrepreneurs en herbe qui peuvent notamment s'appuyer sur le conséquent plan d'affaires et démarchage financier réalisé au démarrage.

Le CaféCoop est même en train d'institutionnaliser cette pratique via l'une de ses fondatrices, qui offre du mentorat pour le lancement de nouvelles structures similaires dans le cadre du comité « communication » :

*« Je rencontre des gens qui veulent mettre sur pied un café sous forme de coopérative de travail, qui a un volet culturel, un volet militant, un volet ci, un volet ça, nous quand on a commencé notre truc, on connaissait personne qui avait ouvert quelque chose de semblable ».*

Au-delà du plan d'affaires, cette fondatrice offre des renseignements et conseils sur les organismes subventionnaires et la réalisation du plan financier, les différentes formes juridiques (OBNL, coopérative de travail ou de solidarité), les lettres patentes, les formations à la comptabilité et gestion... en faisant preuve d'une transparence et d'une ouverture totale.

Le CaféCoop se révèle ainsi une structure très dynamique envers son environnement : il a su se constituer un véritable réseau dans le quartier, mais également dans le monde des cafés alternatifs.

Pour autant, ce réseau ne s'insère dans aucun mouvement autogestionnaire global et unifié. Il n'existe en effet aucune dynamique collective regroupant les structures alternatives, pourtant très développées au Québec et plus particulièrement à Montréal, des territoires par ailleurs réputés pour leur fort maillage communautaire. Un paradoxe effectivement souligné par l'un des travailleurs du café :

*« Je pense au café Chaos, aux Katacombes, au café Campus, c'est des coop autogérées mais on n'a aucun lien avec eux, pourtant t'sais... on aurait plein de choses à apprendre les uns des autres puis on pourrait se soutenir mutuellement puis juste échanger, mais... c'est bizarre ».*

### 3.5.2 TicOBNL

TicOBNL se veut elle aussi une structure ouverte sur son environnement qui entretient des réseaux forts. Ces derniers ont cependant pour caractéristique de naviguer entre les milieux alternatifs et le monde des nouvelles technologies.

Preuve de son ouverture, TicOBNL compte parmi ses membres des personnes extérieures au comité de travail. Leur rôle est cependant flou et mince.

La quarantaine de membres individuels se composerait, selon le témoignage des travailleurs, de « *sympathisants* » « *sensibilisés aux aspects politiques et sociaux des TIC* » dans la droite ligne du mandat de TicOBNL. Ils semblent cependant avoir un lien beaucoup plus « lâche » à TicOBNL que ne le sous-entend le terme de « sympathisant ». Selon l'un d'eux, ces membres « individuels » se composeraient principalement de personnes ayant cotisé pour pouvoir bénéficier de rabais lors des formations dispensées par TicOBNL. Tout comme pour les travailleurs, l'adhésion des membres individuels ne s'assortit d'aucun engagement fort qui pourrait favoriser leur sentiment d'appartenance et leur participation active.

En ce qui concerne les membres « organisationnels », ils sont très peu nombreux et se divisent en deux catégories : une bonne partie est liée aux technologies numériques tandis que l'autre se compose de structures promouvant des principes organisationnels proches de ceux de TicOBNL ou dotées d'un mandat sociopolitique fort et que l'on pourrait classer dans le domaine des « alternatives ». Malgré cette filiation forte avec le mandat de TicOBNL, le rôle et la place des membres organisationnels semblent tout aussi flous que ceux des membres individuels.

S'ils ont le mérite d'exister, les membres externes semblent ainsi totalement inactifs voire fictifs car « *négligés* » voire carrément « *ignorés* » par les travailleurs. Sans forcément être perçus comme une nuisance extérieure qui amoindrit la liberté des travailleurs, les membres extérieurs semblent être traités comme le CA : une anomalie dans une coopérative de travail autogérée. Ici encore, on retrouve une tension entre le statut juridique officiel de TicOBNL et son mode de fonctionnement réel (plus proche de la coopérative de travail).

TicOBNL organise également des débats mensuels sur des sujets ici encore techniques et/ou sociopolitiques (films, conférences, échanges) auxquels sont conviés les membres externes et toute personne intéressée.

Ces 5à7 sont ainsi l'occasion de tisser un réseau d'échanges et de réflexion précieux, dont la composition est cependant très composite (organismes communautaires, clients, *geeks*, communautés du libre, expériences autogestionnaires) et fluctue grandement d'une rencontre à l'autre selon les sujets abordés.

L'ouverture vers l'extérieur se fait cependant principalement en direction des réseaux techniques, particulièrement ceux du Libre (communautés de développement, association de promotion, événementiels). TicOBNL est particulièrement implantée et active dans la communauté Drupal, en participant à de multiples actions (principalement sous forme de conférences) visant à la développer et à la faire rayonner tout en promouvant les produits de TicOBNL.

En contrepartie, tout comme au CaféCoop, certains membres regrettent l'inexistence d'un tel réseau dans le monde autogestionnaire, qui semble beaucoup plus hermétique et confidentiel malgré la forte présence de ce type de structures à Montréal :

*« Peut-être que y'en a de plus en plus, y'a un intérêt mais chacun organise indépendamment ses trucs, y'a pas de mouvement unifié ».*

*« Il pourrait y avoir une prolifération d'organisations comme ça, politiquement engagées, mais je pense qu'elles vont manquer de concertation (...) c'est trop tourné vers sa propre autogestion ».*

### **3.5.3 AgileCorp**

AgileCorp, pour sa part, est exclusivement tournée vers le milieu des nouvelles technologies et plus particulièrement le mouvement Agile, où elle s'implique activement.

Cette entreprise, pionnière de l'Agilité dans le monde francophone, est d'ailleurs à l'origine de la création du premier groupe d'utilisateurs des méthodes Agiles à Montréal en 2002 : cet organisme a pour mission de favoriser l'échange d'idées, de connaissances et d'expériences entre Agilistes pour développer et promouvoir cette méthodologie de développement.

AgileCorp s'investit également dans la communauté Agile de Québec, créée en 2005, ville dans laquelle un bureau a été implanté en 2009.

Comme nous l'avons évoqué avec les formations, AgileCorp participe également assidument aux conférences Agiles. Certains membres y sont envoyés à titre de spectateurs, mais également de conférenciers. Ces événements sont également l'occasion de promouvoir les logiciels développés au sein d'AgileCorp pour soutenir les pratiques Agiles.

AgileCorp et TicOBNL s'inscrivent donc bien dans des réseaux mais de nature technique principalement (si ce n'est exclusivement pour AgileCorp). TicOBNL développe également un réseau plus militant mais ce dernier reste mince, informel et très peu structuré. Le CaféCoop s'est quant à lui entouré d'un fort réseau dans son quartier et dans le milieu alternatif, qui reste cependant lui aussi très restreint et local.

On constate ainsi l'absence totale de réseau autogestionnaire formel et structuré, à la différence du monde technique qui se caractérise par un réseau très fort et développé. Une situation paradoxale au vu de l'importance du milieu alternatif montréalais, de la place qu'occupe l'économie sociale au Québec et des pratiques de réseautage qui ont souvent cours dans cette province.

Ces trois structures développent ainsi des pratiques atypiques et alternatives qui se heurtent cependant à quelques difficultés et se révèlent parfois ambivalentes dans leur portée idéologique comme pratique.

Ce sont ces aspects que nous souhaiterions investir à présent en reprenant les catégories analytiques identifiées dans notre thèse.



## 4. ÉVOLUTION ET LIMITES ORGANISATIONNELLES

### 4.1 Les limites organisationnelles

Comme nous l'avons vu en introduction, les structures autogérées se heurtent en premier lieu à une sévère limite de taille du fait de leur idéal participatif radical. La taille du groupe influence en effet directement les possibilités techniques d'une organisation collégiale.

C'est une lacune bien connue des organisations autogérées relevée par de nombreux auteurs. Certains ont ainsi tenté de déterminer plus précisément cette taille critique au-delà de laquelle la mise en pratique de l'autogestion devient laborieuse.

Daniel Mothé (1980), s'appuyant sur les travaux des psychosociologues, fixe la limite à une vingtaine de personnes. Passé ce seuil, les communications entre tous les participants deviennent « mathématiquement impossibles », les prises de décisions deviennent de moins en moins collégiales et efficaces « conduisant souvent les autogestionnaires à rejeter le principe de fonctionnement ». De même pour Philippe Outrequin, Anne Potier et Patrice Sauvage (1986) qui fixent la barrière à « 15-20 salariés. Au-delà de ce palier, une nouvelle organisation du travail s'impose, distanciant davantage la direction des différentes tâches d'exécution ».

Albert Meister (1974), s'appuyant quant à lui sur les travaux issus de la sociométrie, est encore plus drastique puisqu'il fixe la limite à douze.

Les études de cas que nous avons menées en France semblent confirmer ces estimations qui restreignent dramatiquement la taille des organisations autogérées : au-delà d'une dizaine de personnes, les réunions s'allongent, deviennent de moins en moins efficaces et de plus en plus indigestes. A l'approche des 15 membres, la structure se scinde en plusieurs instances de gouvernance et se morcelle en différents services ou équipes de travail. Au-delà de la vingtaine, la structure organisationnelle devient de plus en plus complexe à comprendre et lourde à gérer avec un fort risque de bureaucratisation.

Notons toutefois qu'en France, les structures de moins de dix salariés (nommées TPE pour Très Petites Entreprises) représentent 96,6 % du total des entreprises<sup>16</sup>. De même au Québec, les TPE (qui regroupent ici moins de 5 employés) représentaient 73,7 % des employeurs en 1996<sup>17</sup>.

Cette petite taille est également caractéristique des organisations du secteur des TIC, que ce soit en France<sup>18</sup> ou au Québec<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Source : Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

<sup>17</sup> Institut de la statistique du Québec et Ministère du commerce et de l'industrie du Québec (1999). Les PME au Québec, état de la situation, édition 1999.

### 4.1.1 CaféCoop

Regroupant une vingtaine de membres, dont 14 travaillant régulièrement sur le « plancher », le CaféCoop a d'ores et déjà atteint la taille limite selon la majorité des membres interrogés.

Les Assemblées Générales, qui durent en moyenne 4 heures et peuvent parfois atteindre 6 heures, en sont une bonne illustration. Devenues « *indigestes* » pour beaucoup, de nouveaux dispositifs sont actuellement mis en place pour les désengorger (réunions de comités au préalable, CaféCoop Rêve).

Au-delà de la lourdeur des instances décisionnelles, la trop grosse taille du collectif amène également une certaine lenteur dans la réalisation des projets, à l'origine de frustrations.

La taille du collectif oblige enfin à fragmenter les emplois en temps partiels qui rendent difficile l'organisation du travail quotidien, notamment la gestion des horaires et la coordination des équipes. Ce « *casse-tête* » encourage la mise en place de dispositifs organisationnels qui représentent un réel risque de bureaucratisation pour certains :

*« Plus on est de gens plus ça devient complexe de communiquer ensemble et puis plus on est tenté de mettre sur pied des structures pour normaliser un peu les échanges puis faire en sorte que ça soit légitime dans les prises de décisions. Puis je trouve que c'est toujours un défi de voir c'est quoi la ligne entre "Ok ce système là ou cet outil là qu'on met en place c'est vraiment quelque chose qui nous aide ou quelque chose qui va alourdir nos prises de décisions, quelque chose d'hyper bureaucratique puis finalement qui nous emmerde tous" ».*

### 4.1.2 TicOBNL

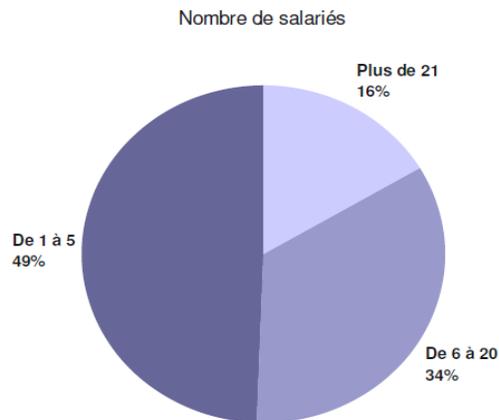
TicOBNL étant un organisme autogéré des TIC, il est doublement confronté à cette limite de taille. Notons d'ailleurs ici que cette petite taille concerne également les entreprises et les communautés du Libre :

---

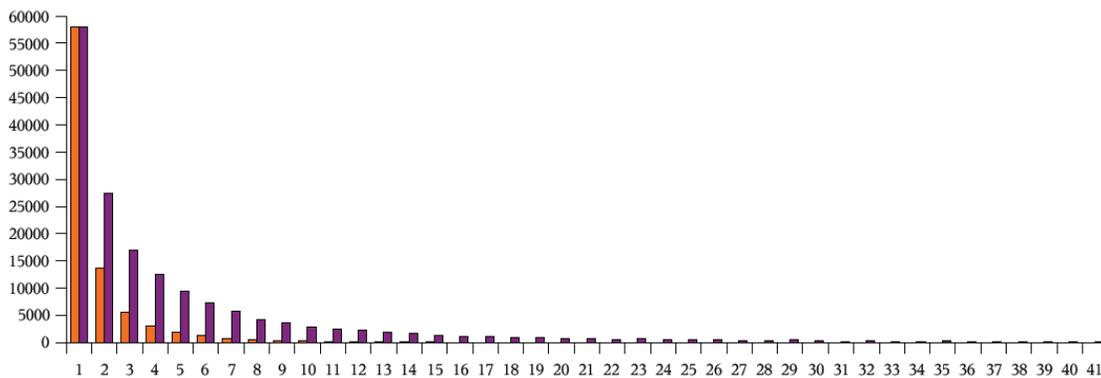
<sup>18</sup> [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATTEF09203](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF09203) source issue de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

[http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATnon09221](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon09221) source issue de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

<sup>19</sup> <http://www.metiers-quebec.org/portraits/administration3.htm>, source issue d'Industrie Canada.

**Figure 9 : Répartition des entreprises du logiciel libre par nombre de salariés***Illustration 2: Répartition des entreprises par nombre de salariés*

Source : CNLL (Conseil National du Logiciel Libre) (2010). Cartographie des entreprises du logiciel libre du CNLL. En ligne sur <http://www.pilotsystems.net/actus/cnll-carto-07.pdf>

**Figure 10 : Nombre de contributeurs par projet et répartition des linuxiens suivant la taille des projets<sup>20</sup>**

Source : GRASSINEAU, Benjamin (2009). *La dynamique des réseaux coopératifs. L'exemple des logiciels libres et du projet d'encyclopédie libre et ouverte Wikipédia*. Thèse en sociologie, Université Paris Dauphine.

<sup>20</sup> Les colonnes claires mesurent le nombre de projets (en ordonnée) en fonction de la taille du projet, c'est à dire, le nombre de contributeurs travaillant dans le projet (en abscisse). Les colonnes foncées mesurent le nombre total de contributeurs qui travaillent sur les projets (en ordonnée) ayant une taille donnée. Par exemple, il y a environ 27 000 contributeurs qui travaillent sur des projets de deux personnes. Et il y a à peu près 14 000 projets qui comprennent deux contributeurs.

A TicOBNL, cette problématique de la taille s'est posée dès les débuts du fait du collectif très fluctuant qui gravitait autour du projet, atteignant parfois plus de 15 personnes en réunion dès la première année.

A la fin de l'année 2006, alors même que le collectif de travail est encore de taille restreinte (6 personnes), les membres décidèrent de scinder le Comité de Travail et plusieurs sous-comités pour alléger la durée et le contenu des réunions tout en régulant le nombre de participants selon les thématiques abordées. Une évolution organisationnelle courante dans les structures autogérées, comme nous l'avons vu précédemment.

Cette nécessaire évolution organisationnelle a cependant eu pour effet paradoxal d'aggraver le syndrome de « *réunionniste* ».

Par la suite, TicOBNL a connu deux vagues de nouveaux arrivants :

- une première, mesurée, en 2006-2007 : le collectif de travailleurs réguliers double et atteint la taille critique d'une dizaine de personnes,
- une seconde, beaucoup plus intense, en 2009-2010 : le collectif double et plus encore pour atteindre 24 travailleurs, bien au-delà du seuil autogestionnaire maximal.

Cette croissance folle va entraîner de nombreux dysfonctionnements. A long terme, elle va encore alourdir et complexifier la structure organisationnelle à outrance avec la multiplication de comités et sous-comités qui se chevauchent sans pour autant parvenir à se coordonner. Les réunions, quant à elles, s'allongent à proportion du nombre de nouveaux participants : les discussions collectives deviennent de plus en plus laborieuses et il devient difficile d'atteindre le consensus. Les désaccords voire les conflits deviennent plus fréquents, notamment du fait de l'hétérogénéisation du collectif.

Par ailleurs, certains soulignent une forme de bureaucratisation avec la multiplication et l'accumulation de procédures qui amènent une inévitable « *lourdeur administrative* ».

### **4.1.3 AgileCorp**

Le fondateur d'AgileCorp s'est lui aussi rapidement heurté à cette limite comme il l'explique :

*« Pour moi l'autogestion (...) à partir de 20 personnes c'est d'une difficulté extrême : à partir de 10 ça devient difficile, à partir de 20, c'est peut-être possible mais je suis loin d'être convaincu que l'effort en vaut la chandelle ».*

Une limite qu'AgileCorp a atteinte en 2007 et à laquelle elle ne pouvait se restreindre du fait de son secteur d'activité et du « *contexte de mondialisation, capitalistique dans lequel on vit* » selon le fondateur :

*« Y'a des niches où c'est possible, mais par exemple dans un secteur compétitif services-conseils et développement logiciel, avoir une masse critique qui te permet d'avoir un capital, créer du capital : les gros ils ont de la puissance en taberouette, les 12 autogérés à compétitionner contre la grosse entreprise de 23 000, c'est pas toujours évident (...) Donc, moi je vois dans un contexte capitalistique quand même un certain pouvoir à dépasser la taille de 20, ça donne une place plus conséquente sur le marché (...) parce que quand t'es un petit peu plus gros, tu fais un peu plus de produit, t'as un peu plus de moyen pour faire du marketing, dans la société où on vit y'a un certain pouvoir associé au capital, quand t'as de l'argent tu peux faire plus d'affaires ».*

AgileCorp a donc poursuivi sa croissance pour atteindre 62 employés fin 2010, tout en essayant de maintenir son mode de fonctionnement originel. Comme nous l'avons vu, ce fonctionnement organique et émergent a engendré de sérieuses difficultés organisationnelles, mais surtout financières.

Depuis quelques mois, s'amorce ainsi dans cette entreprise une restructuration organisationnelle vers un modèle hiérarchique témoignant d'une brusque mutation culturelle.

Au-delà de ces facteurs organisationnels contraignants, la mise en pratique de l'autogestion se heurte également à des problématiques psychosociologiques directement liées à la complexité humaine.

## **4.2 Les limites humaines**

Les organisations autogérées se révèlent en effet très fragiles sur le plan humain : la hiérarchie étant théoriquement et officiellement rejetée, aucun système formel ne vient distancer et réguler les rapports humains.

Les « imperfections » humaines et la complexité des relations interpersonnelles se retrouvent donc ici à l' « état pur » et vont introduire des distorsions de taille entre :

- d'un côté, le projet et ses finalités (au premier rang desquels figure l'éradication de la domination de l'homme sur l'homme) ;
- de l'autre, sa mise en application et les conséquences réelles sur lesquelles vont déboucher ces pratiques.

Au point que l'autogestion semble parfois enfanter l'inverse de ce qu'elle prône...

### 4.2.1 Le pouvoir

En effet, si l'autogestion cherche à éradiquer toute domination de l'homme sur l'homme et bannit en conséquence toute hiérarchie formelle (qui en est l'expression la plus visible), celle-ci n'en disparaît pas pour autant et persiste de manière informelle.

Immanquablement, une forme de hiérarchie inégalitaire va ressurgir due à l'influence forte qu'exercent certaines personnes concentrant en leurs mains un pouvoir plus élevé que les autres, un ensemble de phénomènes contraires à l'idéal égalitaire autogestionnaire.

Dans les coopératives autogérées, comme dans toute organisation humaine, il semble régner une certaine confusion quant aux qualificatifs à employer pour dénommer les phénomènes à l'œuvre : hiérarchie, pouvoir, influence, autorité ? Une mise au point préalable s'avère donc nécessaire.

Au sens large, la **hiérarchie** renvoie à un système de classement des personnes en fonction des postes qu'elles occupent et des pouvoirs qu'elles détiennent dans un groupe. La hiérarchie renvoie ainsi à une organisation sociale où chaque individu est subordonné à un autre. La hiérarchie confère donc à certaines personnes du pouvoir sur d'autres personnes du groupe.

Au sens large, le **pouvoir** renvoie à la capacité à faire quelque chose. Dans les rapports sociaux c'est la capacité à faire faire quelque chose à quelqu'un.

Le pouvoir peut alors prendre pour forme concrète **l'influence** - l'action qu'une personne ou un groupe exerce sur quelqu'un pour modifier son comportement- ou, dans une version plus coercitive, la **domination** - la capacité d'une personne à imposer quelque chose à quelqu'un.

L'**autorité** quant à elle renvoie à une forme de pouvoir acceptée. L'autorité suppose ainsi la reconnaissance de la légitimité d'une supériorité de l'un des acteurs sur d'autres.

Le **leadership** enfin renvoie à la capacité de se voir reconnaître une influence légitime « naturelle », même si cette fonction « supérieure » n'est pas reconnue dans la structure hiérarchique formelle du groupe. Le *leadership* renvoie ainsi à certaines qualités particulières permettant d'exercer une autorité spontanée au sein d'un groupe.

Comme on le voit, ces termes sont largement imbriqués voire symbiotiques, ce qui ne facilite pas leur distinction. On peut cependant dire que le pouvoir prend des formes plus ou moins coercitives, légitimes et reconnues, mais engendre nécessairement une hiérarchisation du collectif.

Dans les coopératives autogérées, ces phénomènes contraires à l'idéal porté sont souvent déniés. Au-delà de cette clarification théorique, une mise à jour empirique s'impose donc. Pour ce faire,

nous nous appuyerons ici sur les travaux de Max Weber (1995) et sa typologie des formes de domination.

### ***Le pouvoir d'origine rationnel-légal***

La première source de pouvoir dans les entreprises modernes est liée aux compétences et renvoie chez Max Weber à la domination « rationnelle-légale ». Ici, « on obéit à l'ordre impersonnel, objectif » imposé légitimement par des personnes unanimement reconnues pour leurs aptitudes.

La maîtrise de certains domaines clés confère ainsi un pouvoir supplémentaire à certains engendrant une hiérarchisation entre les experts et les non experts, et ce même dans les organisations qui se veulent ahiérarchiques.

En la matière, nous avons déjà évoqué la gestion, souvent accaparée par les quelques membres spécialisés dans le domaine. Les compétences techniques se révèlent également déterminantes à TicOBNL et AgileCorp, comme dans la plupart des organisations *high-tech*.

Ce n'est cependant pas la forme de pouvoir la plus prégnante dans les organisations autogérées.

Notons toutefois qu'à contre-courant de cette tendance, le pouvoir rationnel légal devient de plus en plus important à AgileCorp avec l'arrivée du nouveau Président, chargé de ramener du pragmatisme aux niveaux organisationnel et gestionnaire pour éviter chaos et faillite. Ce nouveau type de *leadership* tranche avec celui du fondateur et accompagne la mutation professionnelle, organisationnelle et culturelle d'AgileCorp vers une forme organisationnelle explicitement plus hiérarchique.

La maîtrise de certains domaines clés peut également être favorisée par l'« expérience », à l'origine d'une autre forme de pouvoir « légitime » qui tient à l'ancienneté, beaucoup plus prégnante en autogestion.

### ***Le pouvoir d'origine traditionnel-gérontocratique***

Max Weber évoque cette forme de pouvoir dans le cadre de la « domination traditionnelle » et la qualifie de « gérontocratique » : ici, ce sont « les plus vieux » qui exercent une forme de domination légitimée par le fait « qu'ils connaissent le mieux la tradition sacrée » et assurent le respect de la « coutume ».

Un fait courant dans les structures autogérées et déjà souligné par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Éric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) constatant « le poids particulier joué par les membres fondateurs de l'expérience et les membres les plus anciens ». Les études menées par ces trois auteurs sur les organisations à fonctionnement collectif démontrent ainsi l'inévitable

« constitution d'oligarchie d'anciens qui, par expérience, habitude et maîtrise de l'histoire, disposent de sources de pouvoir souvent plus fortes que les autres salariés ».

Cette situation va inmanquablement faire surgir une forme de hiérarchisation entre les « anciens » et les autres, notamment les « nouveaux ».

C'est un phénomène effectivement prégnant dans nos trois structures où les anciens et notamment les « fondateurs » occupent une place à part entière si ce n'est centrale. Et dans les trois cas, ces *leaders* gérontocratiques cherchent à se désengager de cette position.

Ces phénomènes ne s'expriment cependant pas de la même manière dans les trois cas.

A TicOBNL, les anciens, et plus particulièrement ceux qui sont à l'origine de la structure, sont effectivement largement avantagés par leur connaissance de l'organisation, une compétence qui se révèle essentielle dans une organisation aussi complexe :

*« Ca prend un temps de rentrer dedans puis de comprendre comment ça fonctionne, ça donne forcément du pouvoir aux plus anciens, ils savent comment ça fonctionne, ils peuvent actionner les bons pitons pour que ça fonctionne ».*

Ils sont également favorisés par leur maîtrise des outils internes. Ces derniers, en nombre pléthorique, obligent à contrario les nouveaux à une « *courbe d'apprentissage* » ubuesque les premiers mois, notamment ceux qui ne sont pas issus du domaine des nouvelles technologies. La coupure entre anciens et nouveaux recoupe et renforce ici celle qui sépare les experts des non experts.

A TicOBNL, deux des fondateurs semblent occuper une place à part entière. Ils ont en effet pour particularité de cumuler toutes les formes de pouvoir que nous allons analyser dans cette partie. Ils sont ainsi considérés par tous comme légitimes et unanimement reconnus comme des « *piliers* » jouant un rôle « *vital* » au sein de l'organisme.

Ces deux « *leaders* » vivent cependant cette situation comme problématique, mais de manière assez différente. L'un semble avoir une tendance naturelle au *leadership* qui va à l'encontre de ses convictions et aspirations sociopolitiques autogestionnaires. Vivant une véritable « crise existentielle », il cherche à se départir progressivement de ce pouvoir par diverses techniques (délégation, formation, accompagnement, retrait, autocritique...). L'autre, en revanche, n'a jamais été mal à l'aise avec le pouvoir qu'on lui accorde, mais semble avoir actuellement perdu de sa légitimité. Lui aussi cherche ainsi à se départir de ce pouvoir devenu illégitime, mais en se désengageant complètement à l'occasion d'un congé de paternité, avec l'objectif de revenir plus tard fort de nouveaux projets à proposer lui permettant de retrouver un *leadership* légitime.

A AgileCorp, les fondateurs ont eux-aussi joué un rôle clé, particulièrement le dernier restant qui incarne à lui seul l'idéal puissant de cette « *entreprise différente* ». Comme nous l'avons vu, ce

dernier a vécu simultanément une crise existentielle et de légitimité face au pouvoir qu'il assumait en tant que Président. Il a ainsi lui aussi décidé de se désengager brusquement en remettant la Présidence à un nouveau collaborateur choisi pour ses compétences pragmatiques.

Au CaféCoop, enfin, on constate une nouvelle fois la place centrale occupée par les fondatrices et les premiers salariés qui sont ici considérés comme la mémoire de l'organisation et se révèlent donc des références précieuses pour les jeunes membres.

Les fondatrices ont cependant eu dès le début le souci de s'ouvrir aux nouveaux, comme en témoigne la décision de ne faire aucune distinction entre les membres officiels et les nouveaux travailleurs, tout autant impliqués dans la vie coopérative. Depuis, ces membres anciens sont nombreux à s'être mis en retrait du CaféCoop pour se lancer dans de nouveaux projets, ce qui n'empêche pas certains de rester fidèles.

Autant de facteurs qui viennent amoindrir le pouvoir gérontocratique et permettent aux « nouveaux » de prendre toute leur place. Pour preuve, tous peuvent facilement s'appuyer sur la structure pour impulser des projets personnels comme l'illustre bien ce témoignage :

*« J'ai décidé de faire des soirées de musiques électroniques avec des DJ's, c'était la première fois que y'avait des DJ's au café donc c'était le fun. C'était vraiment le fun, surtout que au moment ça faisait peut-être 5 semaines que je travaillais à la coop puis c'était tout de suite accepté, possible pour moi de développer quelque chose, qui a duré quand même un an et demi. C'est bien ».*

Les anciens continuent cependant de jouir d'une aura symbolique puissante et nombre de jeunes membres interrogés avouent avoir été fortement intimidés par ces personnes à leurs débuts.

Les fondateurs à l'origine de ce type de structures atypiques sont en effet investis d'un profond respect pour l'audace et l'imagination dont ils ont fait preuve, des qualités à l'origine d'une troisième forme de pouvoir légitime dite « charismatique ».

### ***Le pouvoir d'origine charismatique***

Weber distingue ainsi une dernière forme de domination légitime liée à la « qualité extraordinaire (...) d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de force ou de caractère surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels ». Le chef est ici « celui qui sort de l'ordinaire, celui qui promet le plus, celui qui opère avec le maximum de moyens d'excitations ». Autant de caractéristiques qui encouragent Max Weber à rapprocher ce type de domination des révolutions à portée utopique : pour lui le pouvoir charismatique est « spécifiquement révolutionnaire », car il s'appuie sur une « orientation entièrement nouvelle de toutes les positions envers toutes les formes de vie et envers le "monde" ».

La domination charismatique n'est donc pas incompatible avec l'utopie autogestionnaire puisque, comme l'explique à nouveau Max Weber, dans le « groupement de domination » basé sur le charisme « il n'y a ni "nomination" ni "destitution", ni "carrière" ni "avancement" (...) Aucune "hiérarchie". (...) Aucune "circonscription de fonction" ni aucune "compétence", mais non plus aucune appropriation des pouvoirs de la fonction comme un "privilège" ». Le pouvoir s'exprime ici au nom de « la révélation, de l'oracle, de l'inspiration, ou d'une volonté de transformation concrète, reconnue pour son origine par la communauté de croyance, de défense, de parti ou autre ». Les organisations fondées sur l'utopie autogestionnaire sont donc fort propices au développement de ce type de pouvoir.

Une dimension que l'on retrouve bien dans nos structures, notamment à AgileCorp à travers la figure du dernier fondateur.

Le portrait du *leader* charismatique sied particulièrement bien à ce personnage, souvent présenté comme un passionné enthousiaste capable d'« embarquer » les autres dans ses grandes visions idéalistes comme l'illustrent bien ces témoignages :

*« Il a une grande force de persuasion, énormément de leadership (...) [il a une capacité] de ralliement (...) Y'a des gens qui sont rentrés par la vision de [X] ».*

*« C'est ce que beaucoup de gens qui sont partis nous ont dit par exemple, ils disaient « ben en fait y'a plein de choses qui m'attiraient à [AgileCorp] qui étaient incarnées par [X] et puis qui faisait ce rôle là, de faire le liant entre les gens puis qui donnait une certaine direction, qui incarnait une certaine vision de, pour faire simple, « changer le monde de l'édition logicielle », avec une certaine énergie et puis qui transmettait assez bien cette énergie ».*

Un ensemble de qualités qui lui valut une reconnaissance très forte en matière d'autorité et de *leadership*, bien au-delà de ses titres formels de fondateur, de Président et d'actionnaire majoritaire. Cette place hiérarchique centrale qui lui est spontanément accordée est cependant en contradiction totale avec ses convictions, entraînant une forme de dissonance cognitive pour cet homme habité d'un idéal ahiérarchique pour ne pas dire anarchiste.

A la suite d'une profonde remise en question à l'été 2010, il décida donc d'abandonner progressivement tous ses titres de pouvoir formels : présidence d'AgileCorp, « *leader* » de la communauté développement et prochainement présidence du CA. L'abandon de ses fonctions formelles ne tarît cependant en rien l'autorité naturelle qui lui est spontanément accordée par les membres. Ces derniers semblent d'ailleurs quelques peu perdus suite au détachement de leur « *leader* naturel ».

Le charisme s'exprime sous une autre forme dans les deux autres organisations autogérées que nous avons étudiées.

En effet, la pratique autogestionnaire nécessite certaines compétences « politiques » pour parvenir à « exister » dans les débats collectifs comme en témoignent les membres de TicOBNL :

*« Les gens qui ont de l'expérience dans les milieux communautaires et les milieux militants vont beaucoup mieux se débrouiller ici parce qu'ils vont arriver et se dire « ben je sais comment ça marche : faut que je lève ma main pour parler, faut que je fasse une proposition puis après je vais pouvoir faire plein de choses » ».*

*« L'assemblée avec une démocratie directe comme on la vit, c'est un art d'articuler les idées puis de convaincre les autres (...) Ce qui fait que ceux qui ont déjà des habilités ou des prédispositions à avoir une tête politique s'en sortent mieux dans le sens qu'ils ont un fort poids dans la prise de décision ».*

Les compétences communicationnelles se révèlent ici décisives : les orateurs qui maîtrisent la joute verbale sont largement favorisés dans ces structures, au détriment des personnes plus timides, complexées et discrètes.

Un fait déjà souligné par de nombreux auteurs dont Henri Lepage (1978) :

*L'Assemblée Générale n'est une procédure "égalitaire" que de façon formelle (...) Les individus qui y participent ne sont pas égaux devant la parole, la facilité d'expression, l'art d'animer et de contrôler une réunion, et aussi la possibilité d'accéder aux informations-clés. Les différences de nature psychologique (en dehors de tout problème de formation) font que tout le monde n'a pas les mêmes facilités de communication. Il faut s'attendre à ce que certains individus pèsent plus lourds que d'autres.*

Ainsi, pour Sainsaulieu, Tixier et Marty (1983), « même si physiquement il y a accès possible aux lieux du pouvoir, en réalité le pouvoir reste inchangé ». De même, pour Yvon Bourdet (1970) : « ce n'est pas parce qu'on fait partie d'un groupe autogéré ou d'un conseil ouvrier que les superstructures de la personnalité sont *ipso facto* changées, qu'il n'y a plus de timides ni de maladroits. (...) On voit bien que le système des conseils, en tant que tel, n'est pas une panacée et même qu'il ne résout, dans l'état actuel de la société, aucun problème capital ».

Les dispositifs organisationnels témoignant de la forte volonté égalitariste qui guide ces organisations ne sont donc pas suffisants pour assurer une égalité réelle. Ils ne résolvent en rien les inégalités culturelles et psychosociologiques des membres qui se cristallisent notamment dans les échanges verbaux.

A TicOBNL, une catégorie particulière de personnes se détache dans ce domaine : « *Ceux qui ont pas forcément des facilités à s'exprimer mais qui vont pas hésiter à s'exprimer* ». Ces derniers, appelés « *les grandes gueules* », ne semblent pas toujours considérés comme légitimes contrairement aux formes plus traditionnelles du charisme évoquées précédemment avec le fondateur d'AgileCorp.

Ils sont en effet nombreux à regretter que ce soient « *toujours les mêmes qui parlent dans les réunions* », une opinion corroborée par l'analyse des prises de paroles en réunion où l'on retrouve toujours les mêmes noms en tête de la liste. Un travers d'autant plus critiqué qu'il engendre une forme de distinction entre les « concepteurs » et les « exécuteurs », clivage instauré par l'OST que l'autogestion a précisément vocation à dépasser :

*« Y'en a qui parlent plus fort et qui arrivent plus facilement à ce que leurs projets soient réalisés et financés ».*

Les compétences communicationnelles semblent mieux partagées au CaféCoop, où le collectif de travail compte de nombreux militants engagés et habitués des débats collectifs. Ici, aucun travailleur ne fait part de mise à l'écart, volontaire ou subie, lors des discussions.

Certaines personnes se démarquent toutefois par leur capacité à canaliser et synthétiser les débats, des qualités qui leur valent d'être plus écoutées que les autres. On retrouve ici la figure charismatique des « grands interprétants » qui, pour Marie-Odile Marty (1979), exercent une domination « extrêmement subtile : ils sont légitimés facilement par le besoin qu'on a d'eux pour éclairer des situations où l'on a du mal à se repérer ».

En opposition totale avec l'idéal libertaire, on constate ainsi la réémergence progressive de la domination sous toutes les formes identifiées par Max Weber : la domination « rationnelle-légale » liée aux compétences, la « gérontocratie » de la « domination traditionnelle » liée à l'ancienneté, la « domination charismatique » liée à la personnalité et aux aptitudes politiques et particulièrement communicationnelles.

### ***Le pouvoir lié à l'implication***

Il est une autre source de pouvoir légitime qui n'apparaît pas chez Weber, mais qui se révèle fondamentale dans les structures autogérées comme dans la plupart des organisations humaines : l'implication, signe de dévouement et donc facteur de respect mais également source de connaissances précieuses et d'une certaine légitimité à influencer les décisions.

Un facteur que l'on retrouve dans nos trois structures mais qui a des incidences plus marquantes à TicOBNL et AgileCorp.

En effet, dans ces deux structures, certains membres se démarquent nettement en faisant preuve d'une hyper-implication, au point parfois de participer à quasiment toutes les instances (« comités » et CA à TicOBNL ; « équipes cadres », CA et CTA à AgileCorp). On constate ainsi dans les deux cas une forme d'« oligarchisation ».

Au contraire, au CaféCoop si cette implication est d'importance, puisqu'elle conditionne l'acceptation en tant que membre, elle semble plus diffuse dans le collectif : elle fluctue beaucoup

au cours du parcours des travailleurs qui, au bout d'un temps, « *passent le flambeau* » naturellement pour laisser la place aux autres travailleurs. Si une oligarchisation peut s'instaurer, elle a ici peu de chance de perdurer et de s'institutionnaliser.

Ces phénomènes de pouvoir, si légitimes et naturels soient-ils, engendrent ainsi des formes de hiérarchisation contraire à l'utopie autogestionnaire. La structure de pouvoir censée être horizontale se scinde ici en deux lignes hiérarchiques :

- celle des « *leaders* » hyper impliqués, charismatiques, anciens et expérimentés ;
- celle des « *retraitistes* », plus jeunes, moins compétents, expérimentés et investis.

Un phénomène que nous avons déjà constaté dans les coopératives autogérées étudiées en France. On reste cependant loin de l'organigramme à multiples étages qui caractérise les formes organisationnelles traditionnelles, vers lequel se dirige volontairement AgileCorp 2.0.

Notons ici qu'à TicOBNL, cette hiérarchisation du collectif est directement renforcée par l'utilisation intensive des TIC - privilégiant les membres compétents, anciens et impliqués - à l'encontre des mythes égalitaristes et libertaires qui imprègnent également ces techniques.

Les analogies sont d'ailleurs nombreuses entre les communautés du Libre et les organisations autogérées en matière de pouvoir. Ici encore, on constate un déni très puissant :

Elles sont décrites comme mettant en œuvre une organisation horizontale, reposant sur le partage de l'information et la coopération directe entre participants. (...) L'idéal véhiculé par les partisans du logiciel libre est bien celui d'une communauté d'égaux, reposant sur le partage, la collaboration et le jugement par les pairs (...). Certaines études de terrain semblent [cependant] démontrer que les structures hiérarchiques sont souvent plus fortes que ce que les acteurs eux-mêmes veulent bien admettre (Broca, 2008).

En effet, ces communautés « *virtuelles* » n'échappent en rien aux diverses formes de pouvoir identifiées précédemment :

- le pouvoir rationnel-légal se révèle ici bien plus important, comme dans la plupart des organisations des TIC : les compétences et l'expertise technique sont en effet essentielles comme en témoigne l'ascendant que confère la « *réputation* » ;
- le pouvoir gérontocratique y a ici aussi toute sa place à travers la figure des « *fondateurs* » tels Linus Torvald à l'origine de Linux ;
- le pouvoir charismatique revient aux personnalités qui savent rassembler les contributeurs autour d'un projet fort, tel Richard Stallman avec GNU, et qui prennent progressivement la figure d'un « *dictateur bienveillant* » ;
- l'implication se révèle enfin là encore un facteur de pouvoir dans ces communautés bénévoles et fluctuantes où les personnes engagées sur la durée « *sortent du lot* ».

Au final, tout comme les organisations autogérées, les communautés du Libre se divisent souvent en deux lignes hiérarchiques. Ici encore, la forte volonté égalitariste n'est pas suffisante pour assurer une égalité réelle et malgré leur caractère « virtuel », ces communautés se heurtent finalement aux mêmes pesanteurs sociales que les organisations traditionnelles en reproduisant les inégalités socioculturelles ayant cours dans la vie « réelle ».

#### **4.2.2 L'auto-exploitation**

A l'encontre de l'idéal émancipateur qui guide cette utopie, l'autogestion peut également engendrer un phénomène totalement paradoxal, que nous avons proposé de nommer dans notre thèse « l'auto-exploitation consentie » en référence au témoignage d'un membre d'une coopérative étudiée :

*« On s'auto-exploite mais c'est consenti. Dans la mesure où c'est ta propre entreprise, tu travailles mille fois mieux, tu y mets mille fois plus de cœur ».*

Ainsi, être son propre patron fait courir le risque paradoxal de devenir aussi son propre esclave.

Ce travers de l'autogestion, qui reproduit en quelque sorte l'exploitation qu'elle combat, a déjà été souligné par certains auteurs québécois et français. Albert Meister (1974) évoque ainsi le « don total de soi que le projet sollicite » et qui peut mener à de grands sacrifices « en temps et en peine ». Gabriel Gagnon (1991) parle pour sa part explicitement d'« "auto-exploitation" des membres sous forme de bas salaires, d'horaires prolongés et de faible qualité de vie de travail ». De même pour André Joyal (1989) pour qui « "travailler autrement" peut signifier l'acceptation de tâches sous rémunérées ou réalisées à titre bénévole ». Un constat que l'on retrouve enfin chez Outrequin, Poitier et Sauvage (1986) qui en viennent à définir un nouveau type d'homme propre à ce type de structure : « l'homo alternativus » qui, par opposition à l'homo oeconomicus, accepte un salaire moyen plutôt bas qui, par ailleurs, « peut être ponctionné en cas de problèmes de trésorerie ».

Ces sacrifices en temps, énergie et rétribution sont grandement liés à la foi idéologique et à la charge émotionnelle que les membres investissent dans leur organisation. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, le fonctionnement alternatif de cette dernière recoupe parfaitement les aspirations individuelles des membres qui vont dès lors s'impliquer corps et âmes dans cette structure qui leur semble réaliser leur idéal sociopolitique. On est ici face à une forme d'auto-exploitation librement consentie, car idéologiquement motivée.

Le travail (non dans son contenu mais dans son organisation, comme en témoigne le caractère très secondaire que revêt parfois l'activité principale) s'apparente ici à un véritable acte militant à portée politique, disloquant les barrières auparavant instituées entre les sphères économiques et politiques, professionnelles et idéologiques. Le travailleur devient donc un « individu

totale­ment engagé, dont non seulement les capacités économiques sont mises en œuvre, mais également l'ensemble de ses valeurs humaines » (Outrequin, Potier, Sauvage, 1986), reformant ainsi « l'homme complet » ou « générique » tel que le prônait Marx.

Cette forme d'auto-exploitation, librement consentie disloquant les barrières spatio-temporelles pour favoriser une implication totale du travailleur, se retrouve également dans le domaine des TIC, mais sous des formes différentes.

Ici, les travailleurs sont avant tout motivés par le contenu de leur travail, souvent vécu comme une passion ludique avant de devenir un travail professionnel. Le travail n'est plus ici un acte militant, mais un loisir, disloquant une nouvelle fois les barrières instituées entre le monde professionnel et des domaines d'ordre plus personnel.

Les travailleurs de l'informatique initient ainsi une nouvelle conception du travail que Pekka Himanen (2001) a tenté de conceptualiser dans son ouvrage consacré à *L'éthique hacker* par opposition à l'éthique protestante du travail définie Max Weber. La relation au travail se fonderait ici, non plus sur le devoir moral et l'intérêt financier, mais sur la passion et l'intérêt personnel. Et pour cet auteur, ce nouveau rapport au travail s'accompagnerait d'un nouveau rapport au temps où la distinction entre temps de travail et temps de loisir se trouverait brouillée.

Yannick Estienne (2005) emprunte ainsi à deux ethnologues le néologisme de « *professionnalohédonisme* » pour résumer cette agglomération du plaisir et du travail, où « la distinction n'est jamais claire entre amateurisme et professionnalisme, *hobby* et gagne-pain, jeu et travail », qu'il a retrouvé dans ses études sur les *start-up*.

On se retrouve donc ici face à une inversion totale des représentations traditionnelles et austères du travail : le labeur exercé sous la contrainte financière devient ici un « *hobby* », un « loisir », un « jeu » auquel on s'adonne bénévolement par « intérêt personnel », « plaisir » voire même « passion » du fait de « l'excitation » et de la « fascination » que l'activité exerce.

Notons que le monde du Libre, dans sa version historique, combine ces deux dimensions : l'activité peut ici être vécue à la fois comme un acte militant et un loisir ludique. Ce double ressort motivationnel peut entraîner une très forte auto-exploitation, comme en témoigne un article récent du site Framablog levant « le tabou du stress, surmenage et *burnout* dans les communautés » du Libre<sup>21</sup>.

Autant de phénomènes que l'on retrouve dans nos trois structures, sous des formes similaires, mais avec une portée bien différente.

---

<sup>21</sup> <http://www.framablog.org/index.php/post/2011/09/27/burnout-stress-surmenage-logiciel-libre>

### ***Les formes de l'auto-exploitation***

#### **- LE BÉNÉVOLAT**

Cette auto-exploitation prend tout d'abord la forme du bénévolat, particulièrement chez les fondateurs qui ont dû consentir à de nombreux sacrifices pour lancer leur affaire :

*« Je dirais que moi j'ai donné 1 ou 2 ans de bénévolat [au début] puis après je faisais encore la moitié de mon temps en bénévolat ».*

*« Quand ça a commencé on travaillait jusqu'à 2 heures du matin devant l'ordinateur, on n'avait pas peur de travailler ».*

*« C'est sûr qu'au départ quand on a commencé on était là 100h par semaine ou je sais pas combien, on était tout le temps là ».*

Le bénévolat perdure cependant par la suite et va même jusqu'à s'institutionnaliser : l'implication bénévole devient une obligation implicite et parfois explicite, comme l'illustre bien le CaféCoop. En effet, dans cette coopérative de restauration, seul le travail « plancher » (cuisine et service) est rémunéré, en plus de quelques responsabilités annexes lourdes à assumer (comptabilité, commandes, gestion des horaires, costs). La participation obligatoire aux AG et aux réunions de secteur, ainsi que l'implication, fortement encouragée, dans les comités thématiques s'effectuent quant à eux à titre bénévole. Ajoutons enfin toutes les initiatives assumées spontanément par les travailleurs pour assurer le bon fonctionnement et le dynamisme du café.

Les travailleurs interrogés disent ainsi consacrer en moyenne 2h30 à 5h de temps bénévole hebdomadaire au CaféCoop (certains vont même jusqu'à 10 à 12 heures par semaine parfois).

A TicOBNL, le bénévolat était également institué pour les tâches non techniques (comme la comptabilité et le secrétariat) à l'origine de la structure. Depuis, la situation s'est régularisée mais le bénévolat persiste de manière informelle et officieuse : il repose désormais principalement sur les initiatives spontanées des membres. Ils sont en effet nombreux à faire preuve d'une forte autodiscipline les encourageant à ne pas comptabiliser certaines heures de travail lorsqu'elles ne sont pas jugées « productives » :

*« Quand t'as conscience des états des comptes : tu dis ah non, ça je vais pas le faire payer à [TicOBNL], on n'a pas trop d'argent en ce moment, donc tu te censure un peu toi-même ».*

*« Les heures que je punche pas c'est plus les heures de réflexion où des trucs quand je suis en train d'apprendre quelque chose, ou que je suis dans le flou et que j'ai pas l'impression d'amener... quand je suis pas productif ».*

A AgileCorp, le bénévolat est encore une fois présent, mais ici uniquement sous forme officieuse : tout comme à TicOBNL, de nombreux salariés ne déclarent pas toutes leurs heures de travail. Mais ce de manière beaucoup plus régulière : ils sont ainsi nombreux à cumuler une moyenne de

2 à 3 heures supplémentaires par semaine sans les déclarer (certains vont même jusqu'à 5, 10 voire même 15 heures supplémentaires certaines semaines), à l'instar des travailleurs du CaféCoop.

- LA SURCHARGE DE TRAVAIL

Cette auto-exploitation librement consentie se traduit également par une forte surcharge de travail, à la fois physique et cognitive, directement alimentée par l'autogestion. Celle-ci nécessite en effet beaucoup de temps et d'énergie de la part des membres, notamment en ce qui concerne les réunions auxquelles tous se doivent de participer :

*« L'autogestion : c'est sans relâche, c'est intense, à tous les niveaux : le travail plancher, physiquement, mais dans l'implication aussi au niveau émotionnel c'est très prenant ».*

*« C'est preneur intellectuellement, puis c'est un constat qu'on a fait qui nous amène à faire tous ces changements là : c'est que à effort égal ici la mécanique qu'on a mise en place au fil des années fait en sorte qu'on est assez inerte, on avance pas, on tergiverse (...). Puis d'autres ont le même message : « caline, on brûle beaucoup de gaz pour faire 100 pieds », ça c'est typique de cette machine là qui demande beaucoup de discussions, beaucoup de consensus ».*

Certains parlent même d'épuisement face au surinvestissement qu'un tel modèle organisationnel implique.

Cette exigence d'investissement tranche avec l'image idyllique qui fut donnée de l'utopie autogestionnaire dans les années 1970 :

Nombreux sont les candidats à "l'alternative", au "travailler autrement" qui s'imaginent un monde sans contrainte où le désir du moment fait loi, qui se limite au court terme, etc. Ils sont surpris de trouver des "alternatifs" qui ne cessent de se "dépasser", de se "surpasser" dans la disponibilité, la créativité, la communication, la production, le service... Voilà qu'au mythe du "baba cool" à la campagne se substituent les "accrocs de l'agir"; voilà que pour "mieux faire", il faut commencer par "faire plus" (Barras, Bourgeois, Bourguinat et Luleck, 2002).

- LA SOUS-RÉMUNÉRATION

L'expérimentation autogestionnaire peut enfin s'accompagner d'une certaine précarité financière.

Cet aspect est particulièrement flagrant au CaféCoop où les revenus sont proches du salaire minimal et où les membres ont tous accepté de poursuivre leur cotisation au-delà des 333 \$ requis pour assurer le fond de roulement du café. Plusieurs membres se jugent ainsi sous-

rémunérés et frôlent la précarité. Cette situation est d'autant plus problématique dans cette structure qu'elle peut se transformer en véritable piège pour les jeunes diplômés qui ne parviennent pas à se détacher du café du fait de leur attachement idéologique et affectif.

A TicOBNL également, certains membres estiment que le salaire proposé est trop bas en comparaison du marché.

AgileCorp se démarque par contre par les salaires parfois très élevés qui sont offerts (jusqu'à 160 000 \$ par an).

Toutefois, en conformité avec les constats d'autres auteurs ayant travaillé sur l'autogestion, dans ces trois structures les membres se révèlent tous prêts à baisser leur salaire en cas de « mauvaise passe » financière pour l'organisation. Ce fut ainsi le cas pour le CaféCoop en 2005, AgileCorp en 2010 et tout récemment pour TicOBNL.

Ces trois structures illustrent ainsi parfaitement les sacrifices en temps, en peine et en salaire qu'implique l'autogestion. Aucun des membres interrogés n'a cependant l'impression de faire des « sacrifices ». Ce surinvestissement est en effet parfaitement assumé, car il est choisi et non subi :

*« C'est vrai que ça prend du temps mais je le fais vraiment de façon volontaire ».*

*« Je fais des heures supplémentaires ici mais c'est vraiment parce que je le veux et je pense que ça amène une différence : vouloir le faire contre devoir le faire (...) Donc c'est d'une autre façon, la pression... ça vient de moi ».*

On est bien ici face à une forme d'auto-exploitation librement consentie.

Les ressorts qui motivent cette auto-exploitation se révèlent plus complexes à étudier dans certaines de nos structures, entremêlant des caractéristiques du travail autogestionnaire et de l'éthique *hacker*.

### ***Les ressorts de l'auto-exploitation***

Au CaféCoop, le ressort qui sous-tend cette sur-implication est clairement idéologique : le travail s'apparente à une forme de militantisme « *pratique* » pour de nombreux travailleurs « engagés » qui trouvent là la principale source de leur motivation. Pour certains, il ne s'agit même plus d'un travail mais d'une véritable « *expérience de vie* ».

On retrouve une logique similaire à TicOBNL comme l'illustrent bien ces témoignages :

*« Je fais quelques heures de bénévolat mais je qualifierais pas ça de bénévolat parce que c'est plus de la militance pour moi (rires) ».*

*« Je sens que le temps que je donne à [TicOBNL] c'est du temps que je donne à la société c'est pas du temps que je donne à quelqu'un pour qu'il devienne plus riche, c'est du temps que je donne pour qu'il y ait moins de problèmes sociaux ».*

Ces membres idéologiquement motivés ne sont cependant pas majoritaires et certains travailleurs se disent aussi, voire avant tout, intéressés par le contenu de leur activité informatique, dans la droite ligne de l'« éthique *hacker* du travail ». Ils sont ainsi très nombreux à se définir comme « *geek* » (13/15) dont 8 « *hackers* »<sup>22</sup> et parmi eux une majorité (6/15) évoque dans leurs loisirs « *l'informatique* » ou « *des trucs de geek* ».

Certains travailleurs, à la fois « *geeks* » et « militants », cumulent cependant ces deux formes de motivation au travail (idéologique et ludique), dans la lignée de la philosophie historique du Libre.

A AgileCorp également on retrouve ces deux types de motivations, mais qui ne semblent plus se combiner : elles dessinent au contraire deux clans qui recoupent les deux principaux métiers de l'entreprise.

D'un côté, les développeurs recrutés pour la passion qu'ils portent à leur métier des TIC et qui témoignent d'une interpénétration forte entre le travail et les loisirs dans la lignée de l'éthique *hacker* :

*« C'est toujours difficile [de comptabiliser mes heures supplémentaires] parce que ça dépend ce que tu considères du travail (...) je code le soir pour continuer à m'entraîner, évidemment on pourrait croire que c'est du travail. Mais j'aime bien (...) Je dirais que y'a plein de moments j'ai l'impression de faire des choses que tous les gens autour considèrent que c'est du travail mais moi non ».*

L'exemple le plus extrême de ce surinvestissement passionné et vécu comme ludique est certainement le Codapalooza, auquel les développeurs d'AgileCorp participent régulièrement. Cet événement consiste à coder durant 32 heures d'affilées, généralement sur une partie du week-end, « *like it was the last code you'd ever write...* ». Une activité qui leur permet de concilier plaisir et perfectionnement professionnel.

De l'autre côté, les coachs, qui semblent plus motivés par une logique militante :

*« Je dirais que y'a une masse de gens qui viennent simplement pour vivre dans l'alternative, alors que y'a une autre masse qui sont beaucoup plus motivés par le créer, le créer pour*

---

<sup>22</sup> Le terme « *Hacker* » n'est pas ici à comprendre dans son sens commun contemporain mais dans son sens étymologique originel. « *To hack* » signifie en effet en argot anglais « bidouiller ». Appliqué aux nouvelles technologies, ce terme désigne les « petits génies de l'informatique » capables de créer ou modifier un programme avec virtuosité. Aujourd'hui, il tend à désigner les pirates informatiques, auparavant connus sous le nom de « *cracker* ». Si tous les « *crackers* » sont effectivement des « *hackers* », la réciproque n'est pas vraie.

Telle est la définition que nous avons proposée aux répondants lors des entrevues.

*d'autres, être inspirant. (...) Les développeurs de logiciels, certains tout ce qu'ils se disent c'est « nous autres, développer des logiciels dans un contexte Agile, dans une culture de gestion comme [AgileCorp], c'est ça qui nous tente », les autres, qui sont plus dans la communauté métho, ils disent « non, non, mais c'est plus que ça [AgileCorp], c'est se présenter comme une alternative puis aider les autres à trouver leur alternative, leur ouvrir les yeux ».*

On retrouve ici la figure autogestionnaire du militant exalté par le modèle organisationnel qu'il expérimente, avant tout animé par la promotion passionnée d'une cause qui le dépasse.

### ***La dislocation des repères spatio-temporels***

Quelle que soit la nature du ressort qui sous-tend ces formes d'auto-exploitation, qu'il soit ludique ou idéologique, il puise toujours dans des registres plus « personnels » que « professionnels ». Cette « confusion des genres » entraîne ainsi une profonde dislocation des frontières spatio-temporelles auparavant instituées entre le monde de l'entreprise et la vie privée qui va favoriser l'enchevêtrement des relations de travail et d'amitié.

Cet enchevêtrement est très prégnant à CaféCoop au point que les frontières entre les sphères personnelles et professionnelles semblent ici avoir totalement disparues :

*« La limite est plus si claire [entre ma vie à la coopérative et en dehors], parce que ben carrément c'est parce que quand tu travailles ici, nécessairement les gens deviennent tes amis ».*

*« Je dirais que ça prend une grande partie de mon réseau social qui est quand même beaucoup concentré autour [de cette coopérative] depuis que je travaille ici ».*

*« D'ailleurs mon copain c'est [Marc] : je l'ai rencontré ici. On est un peu consanguin des fois sur les bords, ça arrive ».*

La coopérative en vient même à être perçue comme une extension du domicile et de la famille, notamment chez les membres fondateurs et les plus impliqués. Le lieu de travail se rapproche alors de plus en plus de la sphère domestique :

*« [Cette coopérative] c'est vraiment une extension de chez moi puis une famille ».*

*« Je n'ai jamais eu une job qui ressemblait à ça, ça touche pas mal à tous les aspects de ma vie. J'amène mon enfant là, puis il se sent un peu comme à la maison. Disons que c'est comme un pied à terre dans le quartier, une extension de chez moi ».*

Au CaféCoop, ce mélange des genres est encore accentué par la proximité géographique puisque de nombreux membres ont décidé de s'installer dans le quartier.

On remarque également un phénomène inverse où ce n'est plus la sphère personnelle qui envahit la sphère professionnelle, mais cette dernière qui contamine la vie privée :

*« [la coopérative] est toujours dans ma tête, genre chez moi j'ai beaucoup de mal à décrocher ».*

*« Quand j'y suis pas, j'y suis dans ma tête ».*

Des phénomènes que l'on retrouve à TicOBNL où là encore de nombreux collègues sont devenus amis, voire amants, au point parfois de devenir la principale source de vie sociale pour les membres les plus investis.

On retrouve ici encore le phénomène inverse à travers le témoignage de certains membres avouant *« ramener [TicOBNL] à la maison »* :

*« Je pense durant mon temps libre comment je peux améliorer les conditions de travail à [TicOBNL] parfois ».*

*« [Les inconvénients de l'autogestion c'est] l'engagement d'une certaine manière : c'est que c'est pas une job de 9 à 5 où tu débranches quand tu rentres le soir (...) quelque part t'es impliqué là dedans et t'es toujours en train de réfléchir (...) Donc y'a tout plein de questions de fond que je ramène chez moi et ça amène une forme de lourdeur ».*

Notons toutefois que cette situation est loin d'être généralisée à TicOBNL où la majorité des membres semble parfaitement réussir à maintenir une barrière claire entre leurs vies professionnelle et personnelle. De même, tous ne vivent pas cette forme de surinvestissement passionné à la limite de l'auto-exploitation que nous avons décrite précédemment. Au contraire même, certains travailleurs avouent clairement ne pas vouloir s'impliquer outre mesure et ont choisi de travailler à mi-temps pour pouvoir mieux concilier leurs vies personnelle et professionnelle, un choix qui semble respecté et considéré comme légitime par les autres. A ce niveau là, il semble y avoir une place pour tous à TicOBNL : les militants hyper engagés et surinvestis comme les travailleurs qui cherchent avant tout un équilibre de vie. Une tolérance peu courante dans les organisations autogérées, mais plus répandue dans les communautés du libre (Cardon, 2010).

Cette distinction et conciliation des temps sociaux semble facilitée par les exigences de la vie familiale, qui représentent ainsi une faille dans l'implication totale qu'encourage l'autogestion. Un fait déjà souligné par Albert Meister (1964) au sujet de l'autogestion yougoslave :

La coupure entre milieu de travail et milieu familial, et le rôle prépondérant des solidarités familiales, vont à l'encontre du projet socialiste ; la famille représente une brèche dans sa prétention d'encadrer totalement les individus.

A AgileCorp en revanche ces phénomènes d'interférences sont moins présents.

Certes, ici encore ils sont nombreux à entretenir des relations amicales extraprofessionnelles et certains considèrent même AgileCorp comme « *une grande famille* ». Étant donné la taille de l'entreprise, ces relations amicales voire familiales sont cependant loin d'être généralisées. On constate également plusieurs relations de couple au sein des travailleurs mais qui étaient dans tous les cas préexistantes à leur entrée dans l'entreprise et qui témoignent donc plus des pratiques de cooptation que de relations « consanguines ».

Les phénomènes d'interférence sont ainsi moins extrêmes que dans les autres cas. On est ici plus proche de la culture des entreprises *high-tech* où « les relations sociales débordent souvent le cadre strictement professionnel (...). Les nouvelles organisations mettent l'accent sur la convivialité, les rapports humains authentiques (opposés au formalisme bureaucratique) » (Vendramin et Guffens, 2005).

### ***L'auto-exploitation dans son versant autogestionnaire : le renforcement des logiques adverses***

Comme on le voit à travers ce phénomène de l'auto-exploitation librement consentie, l'autogestion induit des effets pour le moins paradoxaux, bien éloignés de l'idéal émancipateur et libérateur prôné.

Renaud Sainsaulieu, Pierre-Éric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) notent ainsi le paradoxe selon lequel « on crée une structure pour échapper à la hiérarchie et au travail taylorien et cependant celui-ci devient central ». Finalement, pour Marie-Odile Marty (1979), « ce qui sort, saine et sauve, et même renforcée, des structures collectives, c'est la valeur centrale de travail (...) Tout est ici subordonné au travail ».

Cette place centrale accordée au travail se retrouve d'ailleurs au cœur même de la pensée proudhonienne, fondatrice de l'utopie autogestionnaire selon Jean Bancal. Le travail y est en effet tout à la fois générateur de l'économie, créateur de la société, promoteur de la justice, moteur de la politique, source de la philosophie et mode d'éducation. Comme le résume bien Pierre Ansart (1970) : « il est tenu pour l'agent exclusif de la vie sociale et de l'histoire ». Proudhon proclame ainsi que « sans le travail, la société serait nulle » et réclame « du travail, encore du travail, et toujours du travail »<sup>23</sup>.

Plus encore, comme le révèle Albert Meister (1974), ces pratiques viennent directement nourrir le développement du capitalisme :

« La croyance en la constitution d'une société nouvelle [fait] accepter librement des sacrifices en heures de travail bénévoles, en sous-rémunération et même en écrasement de l'échelle des salaires. En d'autres termes, la mobilisation autogestionnaire a conduit à

---

<sup>23</sup> PROUDHON, Pierre-Joseph (1927). *De la création de l'ordre dans l'humanité ou Principes d'organisation politiques*. Paris : Librairie des sciences politiques et sociales Marcel Rivière, 464 pages.

travers tous ces sacrifices et cette bonne volonté à un accroissement du capital fixe des entreprises ».

Ainsi, cette implication totale dans le travail, ce dévouement à l'entreprise idéologiquement motivé sont autant d'armes au service, non pas de l'épanouissement et de l'émancipation des individus, mais du développement de l'entreprise et finalement du maintien du capitalisme.

Une situation paradoxale qu'illustre parfaitement TicOBNL comme l'explique un fondateur :

*« On peut considérer que le bénévolat qui a été donné par des membres fondateurs puis les autres gens qui ont collaboré sur les quatre premières années sont une forme de financement absolument extraordinaire et essentielle. Quand je dis qu'on a jamais eu de financement, je mentionne toujours ça parce que pour moi c'est ça le plus gros financement qu'on a eu, si on calcule en terme financier, moi j'ai investis en heures deux ans de ma vie bénévolement là dedans, si je regarde mon salaire actuel c'est 40 000 \$ par année : ça fait une bonne subvention, puis ça c'est une personne, y'a beaucoup de gens qu'ont donné beaucoup beaucoup de temps comme moi ».*

Albert Meister (1964) nous invitent ainsi à appréhender « les idéologies [quelles qu'elles soient] en tant que représentations collectives destinées à accroître l'efficacité des institutions dans la course à l'accumulation du capital, grâce à la cohésion maximale de ceux qui y travaillent et y vivent. (...) Dans ce sens, le modèle socialiste n'est qu'une manière plus collective de réaliser de la plus-value et du capital ».

« Capitalisme et autogestion : même combat ! » semble nous dire Albert Meister. Une conclusion également défendue par d'autres, notamment un collectif de « prolétaires » anonymes ayant livré une violente diatribe contre l'autogestion qui, à leurs yeux, « n'est rien d'autre que la gestion de la société capitaliste par les producteurs eux-mêmes (...). L'autogestion ne peut qu'être l'autogestion de l'exploitation »<sup>24</sup>.

L'autogestion qui prêche l'émancipation patronale semble finalement enfanter la « soumission librement consentie » (Joule et Beauvois, 1998) aux logiques qu'elle entend combattre. Loin de dépasser les logiques et les représentations dominantes, elle les renforce sombrant elle aussi dans un éternel changement de type 1 où « plus ça change, plus c'est la même chose ».

Tel est l'un des processus paradoxaux affectant l'autogestion qui d'adversaire se mue en partenaire des processus qu'elle prétend pourtant détruire.

On comprend dès lors mieux l'attrait qu'exerce l'utopie autogestionnaire sur l'idéologie managériale contemporaine. User de sa rhétorique ne lui permet pas seulement de se parer d'un manteau démocratique propice à désamorcer les revendications et conflits sociaux. Porteuse d'une très forte implication pour qui la met en pratique, favorisant l'auto-exploitation de ceux qui

<sup>24</sup> Texte anonyme. *Contre le mythe autogestionnaire*. En ligne sur : <http://mai68.org/spip/spip.php?article665>.

s'y essaient, elle ne peut qu'intéresser les professionnels de la Gestion des Ressources Humaines qui visent désormais la « soumission librement consentie » des salariés.

### ***L'auto-exploitation dans son versant néo-managérial : l'extension du domaine de la gestion***

On décèle en effet des mécanismes étrangement similaires dans les nouvelles pratiques managériales que nous avons étudiées dans notre thèse. A la différence qu'ici, la dislocation des sphères favorisant l'implication totale et totalitaire de l'individu au travail n'est pas un effet totalement involontaire puisqu'il fait, en amont, l'objet d'un véritable travail de gestion. Une particularité que l'on retrouve à AgileCorp.

#### **- LA GESTION DU SYMBOLIQUE**

Comme nous avons eu déjà l'occasion de le souligner, AgileCorp se veut une « entreprise différente » qui se caractérise par une culture très forte : cette structure repose sur un puissant projet d'entreprise cherchant à révolutionner le monde de l'industrie logicielle qui fait donc étrangement écho à l'utopie autogestionnaire et qui participe à conférer à AgileCorp un caractère unique. Pour autant, cette rhétorique autogestionnaire est de plus en plus présente dans les entreprises contemporaines, comme en attestent les travaux menés par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) sur le *Nouvel esprit du capitalisme* décortiquant les discours managériaux des années 1990 au regard des revendications exprimées lors des événements de mai 68 (autonomie, émancipation, liberté, authenticité... et bien évidemment autogestion).

Ces mots d'ordre contestataires intégrés dans les discours managériaux viennent bouleverser de fond en comble les représentations traditionnelles du monde du travail héritées de l'économie politique marxiste. Souvent considérées comme caricaturales à l'heure actuelle, ces représentations se retrouvent ici complètement inversées et pour le coup toutes aussi grotesques : l'entreprise devient un lieu non plus conflictuel mais consensuel, le travail n'est plus un labeur mais une source d'épanouissement, le supérieur n'est plus à considérer comme un hiérarchique tyrannique mais un égal voire même un « copain ». Une nouvelle idéologie qui sied bien à l'éthique du travail des *hackers* étudiée par Pekka Himanen (2001).

A l'encontre de cette image idyllique, nous avons proposé dans notre thèse de voir dans ces évolutions non pas une démocratisation des entreprises et une émancipation des travailleurs, mais plutôt le développement des techniques de coercition qui font évoluer les formes et les modalités d'action du pouvoir.

Comme nous l'avons évoqué en introduction, plusieurs travaux en sociologie et psychosociologie (Brunel, 2004 ; De Gaulejac, 2005 ; Enriquez, 1997 ; Floris, 1996 ; Illouz, 2006 ; Le Goff, 2003) pointent en effet l'aspect paradoxal de ces discours et pratiques aux allures démocratiques qui peuvent également s'appréhender comme une extension du domaine de la gestion à ce qu'il y a

de plus humain dans l'homme au travail, à commencer par le domaine du symbolique désormais mis en scène et instrumentalisé dans une communication institutionnelle et une culture d'entreprise formalisées.

Bernard Floris (1996) s'est particulièrement penché sur la genèse de ces formes de communication dites « institutionnelles » qu'il définit comme un « ensemble de démarches d'ingénierie sociale et symbolique, caractérisées par des techniques de manipulation et de persuasion ».

Comme l'explique cet auteur, la communication institutionnelle poursuit des « objectifs symboliques (...) destinés à légitimer les fonctions d'une institution et de ses agents (en particulier dominants) par des technologies intellectuelles d'influence sur des représentations et des comportements sociaux ». La communication institutionnelle a ainsi pour fonction d'imposer une nouvelle représentation de l'entreprise et des positions hiérarchiques visant à les instituer comme naturelles, centrales et bienfaitantes au sein de la société qui émerge suite aux événements de mai 68, puis à l'effondrement du compromis fordiste. Grâce à elle, « l'entreprise doit être perçue positivement par ses publics internes et externes ; il faut obtenir une identification optimale des salariés, voire des consommateurs et des publics environnants ; il faut démontrer à tous que l'entreprise est le meilleur défenseur de l'intérêt général ».

Pour Bernard Floris, ces techniques sont inédites, non dans le sens où elles cherchent à agir sur les représentations symboliques (ce qui n'est guère novateur), mais parce qu'elles le font au travers de méthodes rationalisées. Une idée que l'on retrouve pleinement chez Stéphane Olivesi (2006) évoquant une « gestion rationalisée du symbolique » : « il y a gestion rationalisée au sens où les productions signifiantes deviennent l'objet d'un savoir explicite qui ne relève plus du simple savoir-faire, spontané, individuel, intuitif mais de stratégies d'actions, plus ou moins concertées, élaborées à partir de principes et de règles ».

Loin de la machine froide qu'elle incarnait au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'entreprise semble avoir pris la mesure de l'importance des phénomènes symboliques dans l'entreprise, mais pour les appréhender d'une manière rationnelle et stratégique, comme une variable que l'on peut manipuler à son gré.

Ces discours marquent donc moins la reconnaissance du symbolique que l'extension du domaine de la gestion, de la rationalisation et de l'instrumentation du « monde vécu » comme dirait Max Weber, témoignant finalement d'une intensification des logiques portées par le taylorisme. Ici encore, on se heurte donc à un changement de type 1 où le « cadre » reste inchangé et où finalement « plus ça change, plus c'est la même chose ».

On mesure à cette occasion la distorsion qu'a subie la notion anthropologique de « culture » suite à sa récupération par les théories managériales. Là où « la production de sens » (Sainsaulieu,

1990) devrait être le résultat spontané d'une co-construction, elle devient un produit fabriqué et imposé par quelques uns. Le symbole est (mal)traité comme un signe.

Un phénomène que l'on retrouve bien à AgileCorp où la culture semble avoir été totalement façonnée puis entièrement incarnée par son fondateur visionnaire. Confronté à l'échec de cette dernière, il confia la présidence à un collaborateur au profil plus gestionnaire qui amorça un brusque changement culturel.

Ainsi conçue « mécaniquement de haut en bas » dans une perspective instrumentale, la « culture d'entreprise » a toute vocation à « dégénérer en un autre outil de gestion » (Sievers, 1990). Cette logique gestionnaire est d'ailleurs prégnante dans le témoignage de certains membres importants d'AgileCorp expliquant que cette transition culturelle est volontairement recherchée et pleinement réfléchie.

- LA GESTION DU SUBJECTIF

Parallèlement à ces discours témoignant d'une rationalisation du symbolique, de nouvelles pratiques managériales tendent à instaurer une véritable « gestion du subjectif » (Brunel, 2004). Ces pratiques témoignent d'une intrusion et instrumentalisation de la psychologie en entreprise qui tend à « faire de l'élément humain et de ses affects une ressource gérable » selon Valérie Brunel (2004).

Un phénomène également prégnant à AgileCorp et qui se reflète principalement dans deux pratiques :

- Les tests psychométriques destinés à mesurer, à l'aide d'outils rationnels, la psychologie des candidats lors des recrutements ;
- Le dispositif de *caddyng*, destiné au développement professionnel des employés via un coach personnel, « forme suprême de l'auto-asservissement » (Dortier, 2010) pour certains auteurs.

En effet, pour les auteurs cités précédemment, ces pratiques, et plus particulièrement celles du coaching, n'ont pas tant pour objet de reconnaître la pleine place de la subjectivité, des affects et des émotions, que de les instrumentaliser au service des objectifs de l'organisation. Il s'agit de « transforme[r] l'énergie libidinale en force de travail » (De Gaulejac, 2005).

Cette idée se retrouve sous divers vocables dans de nombreuses analyses consacrées aux nouvelles formes organisationnelles : « mobilisation du désir » chez Vincent De Gaulejac (2005), « management de la subjectivité » chez Bernard Floris (1996), « capitalisme émotionnel » chez Eva Illouz (2006), « économie des affects » ou encore « économie du sensible » chez Maurizio Lazzarato (2004).

Les états d'âme des travailleurs, qui devaient rester à la porte de l'usine à l'époque taylorienne, sont certes pleinement reconnus, mais ici encore pour être traités comme des outils de gestion. Il ne s'agit plus de nier les désirs et affects des travailleurs, mais de les canaliser pour les mettre au service de l'entreprise.

Cette reconnaissance des dimensions subjectives du travailleur ne fait donc qu'une fois de plus traduire l'extension du domaine de la gestion : si l'homme au travail est désormais bien considéré dans toute sa profondeur psychique, il est toujours appréhendé comme une machine dont on pourrait régler le comportement par quelques manipulations ingénieuses, reconduisant ainsi le mythe rationnel taylorien dans un éternel changement de type 1.

L'entreprise moderne s'ouvre ainsi aux dimensions subjectives et symboliques, auparavant refoulées, mais pour les mettre au service du développement de l'entreprise. Un objectif qui n'est pas si éloigné des effets paradoxaux de l'autogestion et qui pourrait expliquer l'attrait étonnant qu'exerce cette « vieille utopie » sur le management contemporain. Mais ces effets non voulus dans les expérimentations autogestionnaires sont ici l'objet d'un véritable travail de gestion formalisé, qui ne fait finalement que reconduire la logique taylorienne ancestrale. A la différence de l'Organisation Scientifique du Travail, il ne s'agit toutefois plus de contraindre les corps par des procédures de travail strictes dans une perspective disciplinaire mais de « gérer » les esprits en créant des symboles et des subjectivités propres à mobiliser le tissu social dans son ensemble. L'entreprise n'a ici plus pour fonction première de produire des biens et des services, mais d'abord des représentations, des imaginaires, des désirs, des émotions... pour favoriser la servitude volontaire du consommateur comme du producteur au système capitaliste (Lazzarato, 2004).

Cette mutation n'en est pas pour autant inédite dans l'histoire de l'humanité à en croire les travaux de Michel Foucault.

- DE LA BIOPOLITIQUE À LA PSYCHOPOLITIQUE

Michel Foucault nous montre en effet que dès le XVIII<sup>ème</sup> siècle, en parallèle de la société disciplinaire, se développent de nouvelles techniques de pouvoir marquant l'entrée de la vie dans la politique et dans le domaine des calculs explicites. Un phénomène qui représente pour cet auteur une « mutation capitale, l'une des plus importantes sans doute, dans l'histoire des sociétés humaines » (Foucault, 2001).

A l'« anatomopolitique » propre aux sociétés disciplinaires s'adjoint ainsi une « biopolitique » visant non plus le corps des individus, mais la « population » considérée comme un ensemble d'« êtres vivants (...) régis par des processus, des lois » (Foucault, 2001) qu'il faut apprendre à connaître et maîtriser.

Désormais donc, « il ne s'agit pas d'imposer une loi aux hommes, il s'agit de disposer des choses, c'est-à-dire d'utiliser plutôt des tactiques que des lois (...) il va falloir, autrement dit, gérer et non plus régler » (Foucault, 2004 a). L'enjeu n'est donc plus tant d'imposer que de « laisser-faire » le cours des choses dans un sens satisfaisant grâce à une connaissance fine des mécanismes « naturels ».

Avec la biopolitique, on passe donc « d'un art de gouverner à une science politique » revendiquant une véritable « rationalité scientifique » capable de « disposer des choses » et dont l'objet n'est plus le corps des individus, mais la « population » considérée comme « une sorte d'objet technico-politique d'une gestion et d'un gouvernement » (Foucault, 2004 a).

Une évolution dans laquelle le savoir, et plus particulièrement celui issu des Sciences Humaines et Sociales (SHS), va tenir un rôle crucial. Le biopouvoir est en effet indissociable du développement de ces nouvelles conceptions qui appréhendent la société « comme domaine de savoir et d'intervention » (Foucault, 2004 a).

Pour maîtriser cette « population », la biopolitique va tout d'abord se nourrir de nouveaux savoirs tels que la statistique notamment démographique - permettant de mieux connaître l'état de cette population - et l'hygiène publique - assurant son maintien et son développement.

Mais la « population », ce n'est pas seulement « l'espèce humaine » à gérer dans son aspect biologique, c'est aussi ce que Michel Foucault (2004 a) appelle « le public », notion qui renvoie à « la population prise du côté de ses opinions, de ses manières de faire, de ses comportements, de ses habitudes, de ses craintes, de ses préjugés, de ses exigences ». Autant d'aspects que les sciences humaines ont précisément vocation à mieux comprendre.

Il semble que cette deuxième acception du « biopouvoir », au sens non plus biologique mais psychosociologique, se soit aujourd'hui renforcée à la faveur du développement des Sciences Humaines et Sociales. Au point que certains auteurs préfèrent lui substituer un nouveau nom. Tel est le cas de Maurizio Lazzarato (2004) qui lui préfère le nom de « noopolitique », néologisme qui renvoie à la plus haute partie de l'âme - qu'Aristote désigne par le terme « noos » - et au fournisseur d'accès Internet du même nom. Thomas Heller (2005) opte de son côté pour l'expression plus explicite de « psychopolitique ».

Cette deuxième acception va mettre en avant le « désir » comme « moteur d'action » de la population, qui va ainsi faire son « entrée à l'intérieur des techniques de pouvoir et de gouvernement » (Foucault, 2004 a). C'est là un véritable bouleversement des mécanismes de pouvoir traditionnels puisque auparavant, le souverain était « celui qui [était] capable de dire non au désir de tout individu » (Foucault, 2004 a). Désormais, il doit répondre à ce désir en travaillant à accroître le bonheur de sa population. Le bonheur est certes une thématique centrale de la philosophie politique depuis ces débuts. Mais ici, « le bonheur n'est pas seulement un simple effet. Le bonheur des individus est une nécessité pour la survie et le développement de

l'État. C'est une condition, un instrument, et non simplement une conséquence. Le bonheur des hommes devient un élément de la puissance de l'État » (Foucault, 2001) tout comme l'épanouissement des salariés devient une condition du développement de l'entreprise. Ainsi, désormais, le souverain tout comme le chef d'entreprise vont devoir maîtriser « tout ce qui va stimuler, favoriser cet amour-propre, ce désir, de manière à ce qu'il puisse produire les effets bénéfiques qu'il doit nécessairement produire » (Foucault, 2004 a). Une évolution qui fait directement écho aux pratiques de gestion du symbolique et du subjectif énumérées précédemment.

#### ***4.2.3 La difficile inclusion du pluralisme***

L'autogestion peut également avoir pour effet néfaste d'engendrer une certaine homogénéité au sein du collectif qui peut être à l'origine d'une forte pression normative. En effet, comme l'expliquent Sainsaulieu, Tixier et Marty (1983), « plus l'organisation sera en marge des systèmes de normes dominantes, plus la pression à la conformité interne sera elle-même intense ».

Albert Meister (1974) décrit ainsi « des groupes assez homogènes du point de vue des goûts et des aspirations des membres, de même qu'aux points de vue socioprofessionnel et socioculturel ».

Dans les coopératives autogérées que nous avons étudiées en France, la majorité des membres avaient pour point commun un haut niveau de scolarité (principalement dans le domaine des sciences humaines) et un même ancrage idéologico-politique (à gauche et à l'extrême gauche avec des activités militantes). Seuls les sexes et les âges différaient, avec tout de même deux catégories bien nettes dans ce dernier domaine : celle des trentenaires et celle des cinquantenaires.

Cet aspect interroge le côté sélectif voire élitiste de ces expérimentations - qui se veulent au contraire « inclusives » - et pose problème. Il peut en effet être à l'origine de graves difficultés d'intégration voire de phénomènes d'exclusion pour ceux qui ne partagent pas le « profil type ». Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) expliquent que « le collectif peut dans certains cas être amené à vivre un univers très aliénant dans les relations de travail. Ainsi avons-nous observé des situations où des salariés quittaient l'entreprise sans être licenciés, alors même qu'ils étaient exclus du jeu collectif ».

Un phénomène que nous avons pu nous-mêmes observer dans l'une des coopératives autogérées étudiées en France où un membre tout juste embauché a quitté l'organisation quelques mois plus tard après s'être vu reprocher à plusieurs reprises son manque de foi autogestionnaire. Si la difficile intégration de ce dernier a fait l'objet de multiples discussions, celles-ci avaient pour objet de lui rappeler le projet de la coopérative et de lui montrer en quoi ses actes n'étaient pas

en accord avec celui-ci. Ces discussions ont finalement représenté un renforcement du discours normatif et non une tentative pour intégrer la diversité dont ce nouveau membre était porteur aboutissant finalement à son départ volontaire. Ce cas recoupe ici parfaitement les constats de Sainsaulieu, Tixier et Marty (1983) remarquant une tendance au « renforcement de la règle interne » face à l'émergence de « logiques d'action » différentes de celles qui guident le groupe, ce qui « favorise, comme dans une société traditionnelle, une tendance à l'homogénéisation culturelle. Il est nécessaire de partager le projet pour vivre le changement individuel et collectif ».

Lorsque ce n'est pas le cas, les « déviants » choisissent généralement de partir d'eux-mêmes comme l'illustre bien la première coopérative que nous avons étudiée. A moins qu'ils ne deviennent majoritaires, auquel cas ils en viennent à contester la culture dominante. La structure se scinde alors en deux clans dont les logiques hétérogènes s'affrontent ouvertement, bloquant les prises de décisions et paralysant la structure. Telle était la situation vécue par la deuxième coopérative étudiée en France.

On retrouve des phénomènes similaires dans les organisations des TIC, mais sous d'autres formes.

Ici encore, les membres ont souvent un haut niveau de scolarité, mais majoritairement dans le domaine technique. Au-delà de cet aspect distinctif, l'homogénéité du groupe se situe principalement au niveau du sexe et de l'âge avec une forte majorité de jeunes hommes âgés de 25 à 35 ans.

Cette homogénéité des profils peut elle aussi engendrer des difficultés d'intégration comme nous l'ont appris les deux organisations *high-tech* étudiées dans le cadre de notre thèse. Ce phénomène touche cependant ici principalement les personnes de sexe féminin, d'âge avancé et n'exerçant pas dans le domaine des TIC (secrétaire, commerciale). Par ailleurs, il débouche rarement sur une exclusion volontaire du groupe aussi rapide.

### ***Les profils des membres***

Nos trois structures témoignent elles aussi d'un collectif homogène à divers niveaux.

#### - LA FORMATION

Officiant pourtant dans un secteur peu complexe, les travailleurs du CaféCoop se révèlent assez « *éduqués* » et « *cultivés* » : tous les membres interrogés ont fait des études, avec cependant des niveaux différents (DEC, formation universitaire, Baccalauréat, Maîtrise, Doctorat) mais dans des domaines très proches (art et sciences humaines). On retrouve ici une des spécificités des organisations autogérées qui interrogent leur aspect élitiste.

TicOBNL se situe pour sa part à l'intersection du monde autogestionnaire et technologique. Les membres sont ici encore tous diplômés avec généralement un très haut niveau d'étude (sur 15 répondants, 8 ont un baccalauréat ou équivalent et 3 une maîtrise ou un diplôme d'ingénieur). Les domaines sont cependant variés et se partagent à égalité entre le domaine des TIC (7 en informatique) et celui des sciences humaines et sociales (8 : anthropologie, linguistique, philosophie, littérature, arts plastiques, sciences de gestion, géographie...).

AgileCorp se place quant à elle clairement dans la catégorie des organisations *high-tech* : tous ont un haut niveau de scolarité général (baccalauréat, maîtrise voire même doctorat) principalement dans le domaine de l'informatique, métier historique de l'entreprise. C'est en effet la filière suivie par de nombreux membres, qu'ils officient en tant que développeurs ou *coachs*. Les autres sont diplômés dans des domaines propres aux communautés opération et marketing (comptabilité, communication, traduction, relations publiques, marketing).

#### - LES ÂGES

Au niveau des âges, le collectif du CaféCoop se divise également en deux classes d'âge qui sont cependant très rapprochées (20-25 ans et 30-35 ans) et qui n'en forment pas pour autant deux clans générationnels du fait de leurs profils similaires et de leurs intérêts communs.

A TicOBNL ce sont les trentenaires qui dominent clairement. A contre-courant des organisations *high-tech*, les moins de 30 ans sont ici assez peu nombreux alors que les plus de 40 ans le sont davantage, témoignant du vieillissement de la population dans cette structure.

Une configuration que l'on retrouve à AgileCorp où ici encore les trentenaires dominent : principalement composée de développeurs « juniors » à l'origine, la population des travailleurs vieillit progressivement tout en s'agrémentant ici de nouveaux travailleurs plus âgés.

#### - LES SEXES

A ce niveau, le CaféCoop se distingue de toutes les autres structures que nous avons étudiées :

Les femmes sont ici majoritaires (au nombre de 11 contre 9 hommes) et occupent une place historique au travers des trois fondatrices. Cette empreinte féminine, pour ne pas dire féministe, se manifeste également dans la régie interne, entièrement rédigée au féminin, en contrepied des normes stylistiques habituelles.

Notons également que les travailleurs du CaféCoop se composaient pendant un temps d'un fort contingent de « *queers* », dénotant une certaine ouverture à la diversité et à la marginalité dans ce domaine.

A TicOBNL, au contraire les femmes sont clairement minoritaires, avec seulement 4 représentantes sur un collectif de 24 (soit 16,7 %). De même à AgileCorp où les hommes forment les trois quart de l'effectif... Une situation regrettable, mais fréquente dans les organisations *high-tech*.

On compte en effet « moins de 20 % de femmes dans les professions de l'informatique en Europe » (Vendramin et Valenduc, 2002). Ce nombre est légèrement plus élevé au Québec, mais encore une fois les femmes sont en minorité avec une proportion de 24,5 % selon une enquête menée auprès de 301 entreprises œuvrant dans l'industrie des services informatiques (TECHNOcompétences et Ministère du développement économique et régional, 2003).

La situation est encore pire dans les logiciels libres où, selon les statistiques, les femmes sont entre 1 et 2 % (David, Waterman et Arora, 2003). Une situation pour le moins paradoxal au regard des valeurs d'ouvertures prônées par le Libre, par ailleurs souvent vanté pour ses vertus communautaires.

Cette situation est source d'inquiétudes à TicOBNL et a provoqué de nombreux débats sur le caractère sexiste de la structure. C'est dans ce contexte qu'a été créé le comité femmes en 2011. AgileCorp pour sa part ne semble pas s'en émouvoir.

- ANCORAGE POLITIQUE

Comme souvent en autogestion, les travailleurs du CaféCoop sont relativement engagés politiquement et cultivent un même ancrage idéologique à « gauche », avec toutefois un clivage entre des « modérés » et des « radicaux ».

Une situation que l'on retrouve à TicOBNL où une très forte majorité des membres se situaient à gauche de l'échiquier politique mais se scinde en deux clans au degré de radicalisation et de militance plus ou moins prononcé.

AgileCorp en revanche se distingue nettement avec des membres peu politisés, voire carrément apolitiques, aux ancrages plus composites mais toujours très modérés.

***Homogénéité et pression normative, hétérogénéité et division idéologique***

On constate ainsi au CaféCoop une forme d'homogénéité composite où les membres ont de nombreux traits communs (de jeunes diplômés en sciences humaines impliqués à gauche) à l'intérieur desquels se manifestent certaines distinctions (niveaux de formation, catégorie d'âge et degré d'engagement différents). Pour autant, la plupart des travailleurs interrogés (4) s'accordent à reconnaître une certaine homogénéité dans les profils, parfois regrettée.

A l'image de la première coopérative étudiée en France, cette homogénéité peut entraîner l'exclusion des membres ne partageant pas le profil type, comme l'illustre le cas d'un travailleur aux tendances « *sexistes* » à qui furent reprochés certains comportements ou propos.

Ce travailleur, considéré comme « déviant » dans une coopérative où les femmes occupent une place importante et où l'ouverture d'esprit est de mise, est finalement parti de lui-même après avoir malencontreusement reçu un échange de courriels pointant ses défauts.

Les phénomènes de pression normative et les difficultés d'intégration sont d'autant plus marqués au CaféCoop du fait du caractère très soudé voire parfois « *consanguin* » du collectif :

*« Je pense que généralement on est assez ouvert et accueillant et tout ça, mais ça peut être intimidant quand tu commences à travailler au café, parce qu'on se voit beaucoup à l'extérieur, on est comme une grande famille, on est des amis, tatata, puis je pense qu'éventuellement quelqu'un arrive, qu'est un peu straight dans sa personnalité, ben puis qui vient jamais au party, ben peut-être qu'éventuellement les gens vont se dire « bon ben il est snob » ou « il est pas cool » ou « il veut pas vraiment développer des liens avec nous donc pourquoi il continue à travailler avec nous » ? Je pense que c'est positif mais en même temps ça peut-être un peu négatif. Je pense que c'est, ça pourrait être un danger jusqu'à un certain point ».*

TicOBNL navigue également entre l'homogénéité et l'hétérogénéité. La pression normative qui en découle semble cependant plus liée au caractère sélectif des milieux techniques qu'à celui des groupes autogérés.

Si les formations sont variées et conjuguent l'univers technique et celui des sciences humaines, cette situation n'empêche cependant pas les problèmes d'intégration pour les « *non geeks* » qui doivent faire face à une courbe d'apprentissage « *épique* » pour s'approprier tous les outils internes. Cette pression normative semble toutefois s'amoinrir depuis l'intégration de nouveaux travailleurs totalement étrangers au domaine des TIC.

Elle est cependant aggravée par l'écrasante majorité de jeunes hommes, une caractéristique des milieux techniques peu attrayant pour la gente féminine :

*« Y'a aussi un profil ici : des gars en informatique, d'un certain âge, avec certains intérêts, c'est un groupe d'affinités, c'est des gens qui se ressemblent finalement. Le profil d'une fille c'est pas obligatoirement... c'est pas que les gens veulent pas, ils sont super ouverts... mais c'est surtout ça : c'est surtout des gars qui ont pitonné sur leur ordi...(…) y'a beaucoup d'ouverture, les gens veulent mais en même temps c'est homogène ».*

On constate cependant ici une hétérogénéisation croissante du collectif comme l'illustre la diversité des opinions qui s'exprime parfois sous forme de débats animés. Malgré la forte tonalité politique de cette organisation, on est en effet étonné de voir à quel point les débats politiques sont difficiles et diviseurs, confirmant les inquiétudes de certains sur la cohésion symbolique du

collectif. Cette hétérogénéisation s'est par ailleurs accentuée ces dernières années avec la croissance de l'organisation, amenant de nouveaux profils.

Évoluant du groupe primaire basé sur une solidarité mécanique vers un groupe secondaire basé sur une solidarité organique, TicOBNL semble progressivement être amené à passer du collectif homogène très normatif mais bénéficiant d'une forte cohésion, à un groupe plus ouvert à la diversité mais qui risque l'éclatement. Les études de Sainsaulieu, Tixier et Marty tendent d'ailleurs à montrer que cette évolution est inéluctable dans les groupes autogérés.

AgileCorp, pour sa part, a clairement dépassé le stade de l'homogénéisation normative pour laisser place à un collectif hétérogène et divisé idéologiquement.

En effet, à l'origine, les membres ont tous été attirés pour le projet fort de l'entreprise consistant à « *chercher une alternative* ». Malgré leurs ancrages politiques très faibles et diversifiés, les membres de cette structure ont tous pour point commun de partager un même but symbolique subversif, à l'instar des autogestionnaires.

Ce courant idéologique s'est cependant divisé en deux clans sur les dernières années, qui recourent les lignes de démarcation des deux principales « communautés » comme nous l'avons déjà souligné :

- Le clan des développeurs qui cherchent avant tout à vivre une alternative organisationnelle à leur niveau individuel,
- Le clan des « *coachs* » qui cherchent à propager cette alternative au-delà des murs de leur entreprise.

Cette scission s'accompagne également d'une deuxième division entre les idéalistes anti-hiérarchiques, plus présents dans le premier courant, et les pragmatiques pro-hiérarchiques, qui se recrutent majoritairement dans le second.

Si cette scission du collectif a bien entraîné quelques conflits, ces derniers n'ont pas perduré longtemps. Les licenciements suivis de nombreuses démissions volontaires ont en effet largement vidé les rangs du premier clan. Ces départs massifs reflètent cependant moins la pression normative du groupe que le changement professionnel, organisationnel et culturel imposé par le nouveau Président.

#### **4.2.4 Les conflits**

Une fois dépassé le stade fusionnel du collectif restreint, homogène et soudé, les organisations autogérées présentent ainsi un risque majeur de voir les conflits se multiplier avec l'hétérogénéisation du collectif. Ce risque est d'autant plus fort qu'ici aucune instance

hiérarchique formelle ne vient distancer les relations interpersonnelles et réguler les rapports conflictuels.

Cette sensibilité aux conflits peut se révéler très dommageable pour les pratiques autogestionnaires et plus globalement pour la pérennité de l'organisation, comme l'illustrent bien les coopératives que nous avons étudiées en France.

Dans l'une, deux clans idéologiques et générationnels s'étaient formés et entretenaient de nombreux conflits depuis quelques années avec des incidences quotidiennes préjudiciables : les mauvaises relations internes décourageaient le travail collaboratif, freinaient la bonne circulation de l'information et des savoirs, court-circuitaient les débats collectifs et ont fini par entraîner la paralysie de la structure.

La seconde coopérative a, quant à elle, éclaté au bout de 10 ans suite à un violent conflit interpersonnel qui opposa les deux fondateurs et qui se répercuta sur tout le collectif. Au fur et à mesure, l'ambiance s'est gravement détériorée encourageant de nombreux membres à partir. Les quelques restants ont finalement décidé de se séparer définitivement en se partageant les actifs et les clients pour créer de nouvelles structures.

Loin de l'idéal solidaire, les membres de ces structures évoquent ainsi souvent avec amertume les « tensions », les « prises de becs », les « petites guéguerres », les « vieilles rancunes » qui se sont accumulées avec le temps et qui peuvent engendrer la paralysie de l'organisation ou l'éclatement du collectif.

Cet aspect est moins prégnant dans les entreprises *high-tech* qui se caractérisent par un climat plus feutré. Par ailleurs, il existe ici clairement une hiérarchie qui participe à canaliser les conflits interpersonnels. A moins que les travailleurs ne soient en conflit ouvert avec cette hiérarchie, auquel cas les tensions se font beaucoup plus présentes. La rébellion se transforme cependant bien vite en résignation.

C'est en revanche un aspect que l'on retrouve souvent dans les communautés du Libre où les conflits peuvent aller jusqu'à provoquer des « forks », soit la scission du collectif en deux projets distincts suite à un désaccord technique ou idéologique. Une situation douloureuse souvent vécue comme un véritable « divorce » (Aful, 2011).

Comme toute organisation humaine, nos trois structures n'échappent pas aux conflits. Si elles se caractérisent par des formes différentes de conflits, elles disposent en revanche toutes de dispositifs destinés à les réguler, avec plus ou moins de succès.

Au CaféCoop, comme nous l'avons vu, le collectif est encore très soudé. Les travailleurs forment ici un groupe « tissé-serré » aux profils homogènes, où les fortes relations d'amitié participent à amoindrir les « accrochages », tant idéologiques qu'interpersonnels.

Ces derniers sont cependant favorisés par le stress inhérent aux métiers de la restauration : le « *plancher* » se révèle être un véritable « *catalyseur* » des tensions latentes voire anodines.

Pour prévenir et canaliser ces tensions, le CaféCoop s'est doté d'un dispositif de régulation via les évaluations en groupe permettant aux travailleurs d'aborder ces problèmes délicats dans un contexte serein et exclusivement dédié à la question. Un moment qui suscite toujours l'appréhension, mais qui se révèle finalement être une bonne thérapie de groupe.

TicOBNL est pour sa part particulièrement sensible aux tensions du fait des fortes personnalités que sélectionne son processus de recrutement informel. L'histoire de cet organisme est ainsi émaillée de conflits interpersonnels, parfois très violents, qui se sont accumulés avec le temps. Cette situation s'aggrave encore depuis l'hétérogénéisation du collectif accentuant les différends idéologiques. Autant d'aspects qui viennent régulièrement court-circuiter les débats, provoquant la frustration voire même la démotivation de nombreux membres.

Ici encore, un dispositif d'évaluation collective permet de crever certains abcès, sans toutefois parvenir à enrayer tous les conflits. Il est désormais complété par le nouveau comité RH, en charge de la prévention et de la gestion des conflits ouverts.

A AgileCorp, les conflits se sont particulièrement exprimés sur les derniers mois, suite aux 9 licenciements qui témoignent de la violence avec laquelle s'opère la mutation culturelle, organisationnelle et professionnelle décidée par le nouveau Président.

Cette évolution a, comme nous l'avons vu, heurté de front la culture originelle de l'entreprise et a ainsi cristallisé de nombreuses tensions idéologiques. Ces dernières ont dégénéré en véritable conflit ouvert avec le bureau français, qui a décidé de se désaffilier de la maison mère canadienne : désapprouvant l'évolution de cette dernière, les salariés français ont en effet demandé à racheter leur entité sous forme de Scop pour pouvoir « *poursuivre la voie de l'auto-gestion* ».

Elle a également engendré une scission de la maison mère en deux clans professionnels et idéologiques comme nous l'évoquions précédemment. Cette situation a ici encore rapidement provoqué la désaffection de plusieurs membres. Alors en pleine déliquescence, le dispositif du *caddyng*, qui aidait à prévenir et réguler les tensions, n'a pu tenir son rôle. L'accompagnement du changement s'est principalement fait ici au travers d'un dispositif plus hiérarchique reflétant les mutations en cours : celui des réunions bimestrielles animées par le nouveau Président.

### 4.3 Les limites contextuelles

Au-delà des limites organisationnelles et humaines, proprement intrinsèques aux organisations autogérées, ces dernières peuvent également se heurter à de puissantes contraintes contextuelles, d'ordre socioculturel et économique comme nous l'avons souligné en introduction.

Les structures étudiées dans le cadre de notre thèse se sentaient en effet victimes d'un certain rejet de la part de la société de plus en plus incrédule envers l'utopie qui les guide. Cette dernière semble inspirer une méfiance et un scepticisme tel que même les milieux de l'Économie Sociale et des coopératives les déniaient. Un phénomène déjà ancien puisque déjà souligné dans les années 1980 par Philippe d'Outrequin et ses confrères (1986) constatant que « le mouvement alternatif et le mouvement coopératif n'entretiennent pas toujours la relation idyllique que l'on pourrait imaginer ». La France formerait ainsi un contexte socioculturel et institutionnel particulièrement contraignant pour ces organisations du fait des représentations culturelles dominantes en matière de pouvoir, de groupe et de débat entraînant une forte suspicion à l'encontre de ces expérimentations (Sainsaulieu, Tixier, Marty, 1983).

Le contexte économique hyperconcurrentiel pèse lui aussi sur les pratiques autogestionnaires en instaurant le client en nouveau patron tout en encourageant la productivité et la spécialisation à outrance, au détriment de la collégialité du travail et des décisions.

En comparaison, le contexte dans lequel évoluent nos trois structures semble plus accueillant, malgré plusieurs ambivalences.

Preuve en est le CaféCoop, qui a bénéficié de multiples subventions pour compléter la mise de fond minime des fondatrices. Au total, elles sont parvenues à recueillir plus de 60 000 \$ de subventions en sollicitant divers organismes et programmes de soutien (CDEC, CLE, Service d'Aide aux Jeunes Entreprises, municipalité, gouvernement...). Des subventions ponctuelles continuent d'ailleurs aujourd'hui de soutenir la santé financière et les projets du café.

Dans cette recherche de financement, le CaféCoop a pu bénéficier de l'appui symbolique mais primordial de multiples organismes communautaires du quartier qui ont fourni plusieurs dizaines de lettres de soutien en renfort du plan d'affaires. Le café a également bénéficié du soutien de certains élus tout aussi précieux pour convaincre les bailleurs de fonds.

Les fondatrices ont enfin bénéficié de l'accompagnement de multiples structures sous forme de conseils et de formations (Cercles d'emprunt, CDEC, RQCT, CDR...).

On remarque ainsi les multiples dispositifs de financement et d'accompagnement qui viennent soutenir la concrétisation de projets économiques et qui ont permis à ces trois femmes sans aucune expérience dans le milieu des affaires et de la coopération d'aboutir.

D'un point de vue plus symbolique, le contexte Québécois et Montréalais se révéleraient également plus porteur selon les membres du CaféCoop : la forte place qu'y occupe l'Économie Sociale et l'importance du milieu alternatif seraient autant d'éléments adjutants :

*« J'ai l'impression que l'idée de coopérative est peut-être plus connue au Québec (...) l'idée de coop autogérée c'est un step de plus, ça c'est moins connu. Mais les gens sont généralement sympathiques à l'idée. De là à dire « est-ce que tout le monde serait prêt à monter une coop autogérée » non, mais je pense que y'a un degré de curiosité, d'intérêt ».*

*« Montréal c'est une ville où y'a quand même plus de projets d'autogestion puis un milieu alternatif plus développé, des tentatives de créer des alternatives au capitalisme où c'est plus possible de le faire : ouai, je pense que Montréal c'est peut-être déjà moins dur qu'ailleurs ».*

Pour autant, le contexte québécois a également sa part d'ombre et peut se révéler très contraignant à de multiples niveaux :

- Au niveau législatif avec des réglementations étouffantes,
- Au niveau politique depuis l'arrivée du gouvernement libéral en 2003,
- Au niveau économique avec un impératif de profit et de rentabilité pesant,
- Au niveau socioculturel, le CaféCoop se voyant parfois cataloguer comme un repère de marginaux.

Cette ambivalence du contexte québécois se retrouve parfaitement dans le discours des membres de TicOBNL qui y voient tout autant des éléments porteurs qu'hostiles pour les pratiques alternatives similaires aux leurs.

Certains soulignent des facteurs adjutants en évoquant le poids de l'Économie Sociale - bénéficiant d'une forte reconnaissance institutionnelle et de multiples soutiens gouvernementaux au niveau provincial - la culture québécoise - ouverte au pluralisme et pacifique - ainsi que la génération Y - à la recherche de plus de pouvoir et d'implication au travail. Autant de facteurs qui leur amènent de nombreux « *sympathisants* ».

D'autres soulignent en revanche avant tout des facteurs contraignants tels que la culture individualiste ambiante qui contrecarre directement les valeurs de coopération, d'échange et d'entraide ainsi qu'une complexité juridique difficile à s'approprier qui va à l'encontre de l'autonomisation des individus et des groupes sociaux. Même le mouvement de l'Économie Sociale institutionnalisé serait hostile en véhiculant une culture hiérarchique « *de domination et d'autoritarisme* » par le biais des procédures de subvention.

En la matière, TicOBNL se distingue d'ailleurs nettement du CaféCoop : le lancement de l'organisme s'est fait sans aucune subvention ni prêt et en total autofinancement. Ce n'est qu'en 2007, trois ans après sa naissance, que la structure bénéficia d'une première subvention de la

CDEC de 44 000 \$ lui permettant de créer ses premiers postes salariés et de se doter d'un local propre. Depuis, TicOBNL a reçu une autre subvention beaucoup plus élevée de plus de 300 000 \$ d'origine gouvernementale dans le cadre d'un programme de développement de la société de l'information. Avec cet apport conséquent, qui a pour particularité d'être exclusivement destiné au secteur des nouvelles technologies, les subventions sont devenues une part importante des surplus générés par TicOBNL, au risque de l'autonomie financière de la structure.

AgileCorp a elle aussi bénéficié de subventions de la CDEC au démarrage, qui a permis de couvrir la moitié de la mise de fond initiale. L'entreprise bénéficie également de soutiens propres aux domaines des TIC tels que les crédits d'impôt du Carrefour de la Nouvelle Économie et de recherche et développement. Elle a enfin bénéficié de l'accompagnement d'un incubateur local et de subventions salariales ponctuelles pour la création de nouveaux postes.

On note ici une nouvelle fois les multiples dispositifs qui viennent soutenir le dynamisme socio-économique local, notamment dans le secteur des TIC. Le Québec témoigne en la matière d'un fort volontarisme, qui se reflète encore au travers des multiples prix reçus par AgileCorp, saluant particulièrement son caractère novateur.

Ainsi, à la différence des deux structures précédentes, ici le contexte n'est pas perçu comme ambivalent. Au contraire même, il se révèle particulièrement porteur même au niveau économique. AgileCorp semble en effet particulièrement profiter de la crise : confronté à l'échec des méthodes organisationnelles et gestionnaires classiques, nombre d'entreprises sont à la recherche d'une « alternative ». L'Agilité s'inscrit parfaitement dans ce courant alternatif et profite de ce contexte de recomposition organisationnel qui apparaît comme un véritable « *accélérateur* ».

#### **4.4 L'évolution dégénérative en question**

Les autogestionnaires se heurtent ainsi à de nombreux obstacles qui viennent directement contraindre leurs formes organisationnelles au point de les faire gravement dévier de leurs idéaux d'origine. Inéluctablement, la hiérarchisation, les inégalités, les phénomènes d'exploitation et d'exclusion ainsi que les conflits semblent devoir ressurgir et conduisent à défigurer totalement ces expérimentations subversives basées sur un idéal égalitaire, solidaire et émancipateur.

Des constats partagés par nombre d'auteurs s'étant intéressés à ces formes organisationnelles atypiques et qui ont amené Albert Meister (1974) à postuler l'existence d'une loi dégénérative passant par 4 stades successifs, brièvement présentés en introduction :

- **Le stade de « la conquête »** où l'enthousiasme et l'espoir dominant.

La « démocratie directe » et l'égalité règnent alors dans ces structures basées sur une forte idéologie commune « qu'elles veulent porter au monde extérieur ». Ces groupes, encore restreints, se caractérisent également par une forte solidarité entre les membres ainsi que des contacts « intenses et très personnalisés ».

Il n'existe à ce stade aucun organisme de gouvernance ni aucun « dirigeant » : ils sont fondus dans le collectif, même si certains se distinguent par leur charisme. Cependant, du fait même de cet égalitarisme, de nombreux groupes commencent à souffrir d'un excès de démocratie qui se manifeste notamment par « des réunions trop longues »

- **La phase de « la consolidation économique »** où la survie économique et les influences extérieures obligent à adopter des méthodes de gestion plus rationnelles et à aménager les principes organisationnels.

Le climat interne devient de plus en plus économique, de même que les relations avec l'extérieur. L'idéalisme des premières années s'essouffle en même temps que la motivation des membres au profit de préoccupations plus gestionnaires et « terre-à-terre ». Les pratiques égalitaristes qui en découlaient sont remises en cause au nom de l'efficacité. Une hiérarchisation émerge alors : le noyau dur formé par les fondateurs et les *leaders* charismatiques se coupe progressivement de la base et s'apparente de plus en plus à des « dirigeants », amorçant un passage de la « démocratie directe » à la « démocratie déléguée ». Parallèlement, les nouveaux arrivants peinent à s'intégrer et se heurtent à un conflit de génération de plus en plus prégnant.

Autant de facteurs qui font courir le risque à l'organisation de se scinder en deux groupes : celui des gestionnaires et celui des « militants fidèles aux buts fixés à l'origine », une scission qui risque d'entraîner la paralysie voire la mort du groupe

- **La période de « la coexistence »** qui marque le renoncement aux idéaux d'origine, l'adaptation au contexte économique mais également culturel et la montée de la « démocratie déléguée ».

Les membres commencent à vieillir et leurs préoccupations évoluent avec le temps et la lassitude : le souci de la famille et le besoin de sécurité prennent le pas sur la volonté de changer le monde. Les décisions stratégiques et gestionnaires se concentrent dans des instances restreintes et les travailleurs ne sont plus que consultés sur des aspects par ailleurs mineurs.

- Albert Meister entrevoit enfin une quatrième phase possible : celle du « **pouvoir des administrateurs** » où les responsables non élus mais compétents règnent en maîtres. Le pouvoir effectif du groupe passe alors de l'exécutif à l'administratif, notamment à ceux qui maîtrisent les données gestionnaires et financières.

Au-delà des dispositifs novateurs et des pratiques atypiques qu'elles développent, Albert Meister nous invite ainsi également à être sensibles à l'évolution organisationnelle des expérimentations autogestionnaires.

Nous avons donc adopté une approche processuelle dans notre thèse pour mettre au défi cette hypothèse déterministe pour le moins pessimiste et tenter de faire émerger de nouvelles perspectives tant théoriques que pratiques.

L'une des coopératives étudiées confirmait largement la loi dégénérative de Meister : si la structure existait toujours après 35 ans, elle souffrait de nombreux dysfonctionnements caractéristiques de la deuxième phase : essoufflement militant et montée des préoccupations gestionnaires, scission du collectif en deux clans idéologiques et générationnels, conflits incessants, montée de la démocratie déléguée du fait de la paralysie des instances collectives. La ferveur autogestionnaire et la cohésion idéologique avaient ainsi laissé place à la démotivation des membres et au délitement du collectif, encourageant les attitudes individualistes de certains et le désinvestissement de beaucoup. Autant de facteurs qui venaient remettre en cause l'absence de hiérarchie et l'égalité salariale au profit d'un mode de gestion et de gouvernance plus conventionnel.

Dans ce cas, si l'organisation est bien parvenue à se pérenniser c'est aux dépens des principes autogestionnaires, confirmant pleinement les hypothèses d'Albert Meister.

La seconde coopérative, en revanche, a suivi une trajectoire inédite : après 10 ans d'existence, le collectif, pourtant encore fortement animé par la ferveur autogestionnaire, s'est brutalement atomisé suite à un conflit interpersonnel qui a dégénéré : l'organisation se scinda tout d'abord en trois structures géographiques qui en vinrent à se désolidariser complètement pour créer chacune une nouvelle entreprise grâce au partage des actifs et des clients.

Cette coopérative nous offre ainsi l'exemple d'une organisation qui meurt brutalement, mais qui permet également à chacun de continuer à expérimenter l'autogestion, ailleurs et autrement. Elle nous démontre ainsi que, paradoxalement, la destruction peut également se révéler créatrice en donnant naissance à de nouvelles organisations.

En miroir de l'exemple précédent, c'est ici la poursuite de l'expérimentation autogestionnaire qui se fait ici au détriment de la survie de l'organisation originelle.

Se dessine ici une première perspective pour contrecarrer la loi dégénérative de Meister condamnant les expérimentations autogestionnaires : celle de la « destruction créative » consistant à dissoudre l'organisation originelle dès l'apparition des premiers signes de dégénérescence.

Une perspective notamment défendue par René Lourau (1980) prônant une « perspective contre-institutionnelle » qui en appelle à l'autodissolution volontaire des formes

autogestionnaires. En effet, pour cet auteur, « la brièveté relative, l'obsolescence nécessaire (et non malheureusement fatale), sont des conditions de vitalité de l'expérience ». Vivien Garcia soutient la même idée en affirmant que le caractère éphémère des milieux libres n'est pas à interpréter comme le signe de leurs échecs, mais au contraire comme la marque de leur intégrité et de leur dynamisme. C'est d'ailleurs le propre des sociétés autonomes selon Cornélius Castoriadis (1997, 1983), dont la spécificité serait de s'altérer explicitement en tant que forme. Castoriadis fait ainsi de la démocratie « le seul régime politique qui "risque", qui affronte ouvertement la possibilité de son autodestruction ».

Ce processus est cependant très douloureux et nécessite de se départir d'un fantasme qui nous est cher, mais qui pourtant nous aliène pour Castoriadis (2009) : celui de l'immortalité. Ce n'est que lorsque nous accepterons que, tout comme nous, nos organisations sont mortelles que nous pourrions peut-être espérer nous émanciper à travers elles.

A l'appui de ce contre-exemple, nous avons extrapolé une seconde perspective : celle de la « réorganisation permanente » grâce à l'autocritique et à l'ouverture radicale à la nouveauté dont sont notamment porteurs les jeunes membres. Deux facteurs qui vont permettre de faire « bouger les lignes » de l'organisation, sans pour autant l'anéantir.

Ainsi, la pérennité autogestionnaire serait possible, mais uniquement à condition d'un mouvement permanent qui vient bousculer les tendances intrinsèques à l'érosion qui affectent ce modèle organisationnel. Une perspective déjà évoquée par nombre d'auteurs, dont Albert Meister (1963) lui-même constatant que « les structures d'autogestion ont sans cesse besoin d'être vivifiées, animées ; car l'usure, la sclérose les guettent ». De même pour Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) pour qui « le système du collectif ne peut exister réellement que s'il est système de mobilité ».

Cette perspective est cependant elle aussi périlleuse. En effet, dans cette configuration, ce n'est plus l'organisation qui subit les affres de la dégénérescence autogestionnaire, mais les individus qui la composent qui doivent en assumer les douloureuses contreparties. Il ne s'agit plus d'une mort qui anéantit brutalement l'organisation, mais d'une petite mort quotidienne que doivent supporter les membres en place, obligés de remettre perpétuellement en question leurs habitudes sans jamais pouvoir se fixer.

Ces perspectives nécessitent ainsi de rompre avec certains fantasmes et présupposés organisationnels bien enracinés qui biaisent nos perceptions et nos modélisations de l'innovation sociale :

Elles nécessitent tout d'abord de penser les phénomènes organisationnels en termes complexes, processuels et dialogiques (Morin, 1977, 1990) conjuguant vie et mort, ordre et désordre, organisation et désorganisation, stabilité et mouvement. Une approche qui nécessite de rompre définitivement avec l'idéal taylorien d'un « *one best way* » - soit l'idéal d'une forme organisationnelle ultime adéquate pour tous, partout et en tout temps - qui hante encore

majoritairement les théories socio-organisationnelles. Nos conceptions en la matière doivent au contraire être radicalement ouvertes à la diversité, au mouvement et au local, en restant attentives autant aux phénomènes de destruction que de création.

Elles impliquent ensuite de se confronter au mythe de l'immortalité que nous transposons sur nos organisations.

La trajectoire malheureuse de ces structures nous incite enfin à rompre avec le fantasme de toute-puissance et d'hyper-rationalité notamment incarné par la figure de l'*homo oeconomicus*, pour reconnaître les failles de notre connaissance et de notre pouvoir d'action. Des forces qui échappent entièrement à notre conscience et à notre contrôle viennent en effet bousculer nos projets pour les faire dévier vers des formes non voulues, parfois totalement inverses à celles que l'on projette. Dans cette perspective, nous avons émis l'hypothèse de « formes organisationnelles infra-rationnelles » qui se développent hors de notre conscience et de notre maîtrise. Les organisations sont ici à appréhender comme des formes anthropologiques susceptibles d'acquérir une certaine autonomie par rapport à ceux qui les implantent, capables de reproduire des normes indépendamment - et même à l'encontre - des intentions de ceux qui les ont mises en place.

Autant de perspectives théoriques et pratiques que nous avons cherché à mettre à l'épreuve et à peaufiner.

#### **4.4.1 AgileCorp : la dégénérescence volontaire**

Comme nous l'avons vu, AgileCorp a connu de profondes évolutions sur la dernière année :

La première évolution concrète concerne ses métiers et missions : exclusivement technologue Agile à ses débuts, ses activités se sont progressivement diversifiées vers le conseil Agile avec la formation, mais surtout le *coaching*, qui tient aujourd'hui le haut du pavé. Cette activité bénéficie en effet d'un plus grand intérêt de la part du marché qui confère ainsi aux *coachs* un rôle opérationnel et stratégique accru au sein d'AgileCorp au désavantage des développeurs. Un renversement de situation dont la restructuration financière a pris acte en mettant fin à l'emploi de plusieurs développeurs, sans affecter la communauté méthodologie qui annonçait au contraire au même moment son intention de recruter. Cette décision a été interprétée par certains comme une volonté explicite de réorienter AgileCorp sur les seuls services conseils et a occasionné le départ de nombreux développeurs. Un « *exode* » qui a participé à renforcer le poids numérique de la communauté « méthodologie ».

En cohérence avec cette évolution, il n'est pas anodin de noter que les instances de gouvernance d'AgileCorp (équipes, CA de la CTA, CA) sont majoritairement composées de *coachs*. Le nouveau

Président officie également dans ce domaine et le fondateur lui-même s'est réorienté vers ce métier. Autant de facteurs qui accroissent encore le pouvoir que cette communauté détient au sein de l'organisation.

En parallèle de cette transition professionnelle, AgileCorp a également connu une structuration organisationnelle qui s'est déroulée d'une manière très progressive et presque incrémentale, à l'image des logiciels Agiles. Cette structuration organisationnelle prend cependant une tournure de plus en plus hiérarchique avec l'arrivée du nouveau Président comme en témoigne la création des équipes stratégiques puis l'organigramme d'AgileCorp 2.0.

Cette évolution organisationnelle témoigne ainsi d'une profonde transition culturelle sur les derniers mois, incarnée par le changement de présidence. La culture collégiale et participative axée sur le plaisir et la passion à exercer son métier, telle que l'incarnait le fondateur, est brutalement remplacée par une culture gestionnaire plus directive et hiérarchique axée sur les résultats et les performances de l'entreprise, personnifiée par le nouveau Président.

Si l'évolution organisationnelle d'AgileCorp s'est opérée de manière progressive, la transition culturelle qui l'accompagne semble avoir été beaucoup plus brutale, occasionnant incompréhensions, rébellions et défections comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises.

Les analogies entre ces évolutions et le tableau dégénératif de Meister sont évidentes : AgileCorp amorce son entrée dans la seconde phase de Meister à la fin de l'année 2010 avec la création des équipes, plus particulièrement celle du cadre financier, porteuses de nouveaux principes organisationnels et de méthodes de gestion plus rationnelles qui vont entraîner une oligarchisation et une scission idéologique au sein de l'entreprise.

La situation de blocage propre à cette deuxième phase ne dura cependant pas longtemps dans ce cas puisqu'une grande majorité de contestataires quittera l'entreprise, volontairement ou non, permettant à celle-ci d'entrer dans la troisième phase de la « coexistence » plus rapidement et avec moins de heurts. C'est à ce stade que semble actuellement se situer AgileCorp où l'on a explicitement renoncé à l'idéal autogestionnaire d'origine et où la démocratie déléguée se répand peu à peu comme en atteste le nouvel organigramme.

La dégénérescence autogestionnaire d'AgileCorp entretient cependant quelques spécificités. Habituellement, cette dégénérescence n'est clairement pas voulue : elle s'opère « au corps défendant » des acteurs, telle une « forme infra-rationnelle » qui pousse à « l'isomorphisme institutionnel » dont on n'a conscience et que l'on ne peut maîtriser.

Au contraire, à AgileCorp, cette dégénérescence autogestionnaire a été clairement voulue par le fondateur et formellement conduite par le nouveau Président. Une différence qui explique certainement la vitesse fulgurante et le caractère brutal de cette dégénérescence : alors que la première phase a duré près de 10 ans, la seconde s'est déroulée en quelques mois pour laisser rapidement place à la troisième phase.

Le caractère volontaire et déterminé de cette dégénérescence autogestionnaire la rend effectivement inéluctable dans ce cas. Une situation particulière qui explique certainement l'infirmité de la plupart de nos hypothèses. Cette entreprise se caractérise en effet par de nombreuses pratiques qui nous semblaient a priori favorables à la régénérescence autogestionnaire mais qui ont eu, au contraire, les effets inverses à AgileCorp :

- L'autocritique qui aboutit ici à une remise en cause de l'autogestion ;
- L'ouverture à la nouveauté qui a ici accéléré la dégénérescence autogestionnaire en mettant au premier plan de l'organisation de nouveaux membres porteurs d'une culture organisationnelle axée sur le pragmatisme et la performance ;
- La réorganisation permanente qui s'est faite ici sur un mode progressif et incrémental avec une brusque rupture vers la deuxième phase de Meister à partir de 2010.

#### ***4.4.2 TicOBNL : la régénérescence par la destruction créatrice volontaire***

TicOBNL a également connu de fortes évolutions depuis ses débuts.

Dans son mandat tout d'abord, TicOBNL semble dévier de l'organisme techno-militant à vocation sociale au simple fournisseur de services lucratifs poursuivant un objectif strictement économique. Un phénomène de banalisation courant dans le secteur de l'Économie Sociale mais également du Libre.

En lien avec cette dérive du mandat social, de nombreux membres constatent une dégénérescence de la culture organisationnelle, source d'inquiétudes quant à la cohésion du collectif. Les membres ne semblent en effet plus partager les mêmes valeurs et s'affrontent régulièrement à l'occasion des multiples conflits qui émaillent l'histoire du collectif.

Du point de vue organisationnel enfin, la petite structure innovante et flexible qu'était TicOBNL évolue vers le mastodonte bureaucratique, alourdissant les structures et procédures à mesure que le nombre de travailleurs augmente.

TicOBNL vit ainsi elle aussi une profonde crise culturelle et organisationnelle marquée par de nombreux dysfonctionnements caractéristiques de la deuxième phase de Meister : affaiblissement de la ferveur autogestionnaire et démotivation généralisée, multiplication des conflits et atomisation du collectif, bureaucratisation outrancière.

Cette structure se caractérise pourtant par une autocritique acérée : les membres ont toujours interrogé leurs pratiques dans un doute perpétuel. Ils paraissent cependant subir pleinement les affres que nous craignons en vivant un « *chantier permanent* » insécurisant et fatigant.

Il semble cependant que les énergies investies dans cette remise en cause permanente consistent non pas à interroger l'existant mais à « *réinventer la roue* » tous les jours. Une situation qui a évolué à l'occasion des dernières journées de réflexion.

Les membres ont en effet entrepris de refondre leur structure organisationnelle en se divisant en quatre équipes appelées à devenir plus autonomes. Ces équipes doivent permettre d'alléger les instances décisionnelles qui seront dans un second temps restreintes, tout en répondant de manière « élégante » aux divergences de plus en plus nombreuses.

Certaines équipes envisagent à long terme de s'autonomiser totalement en créant une nouvelle structure juridique. A terme, certains imaginent d'intensifier ce processus en faisant de TicOBNL une plateforme de support et de formations pour le démarrage de projets alternatifs.

Ce processus de dislocation/recomposition organisationnelle fait directement écho à la « destruction créatrice » vécue par l'une des coopératives que nous avons étudiées en France. A la différence qu'ici, ce processus n'est pas la résultante dommageable des conflits, mais le fruit d'une réflexion volontaire menée collectivement et sereinement cherchant à concilier pérennité organisationnelle et durabilité autogestionnaire.

En effet, les processus de dissolution peuvent prendre deux formes : la dissolution subie ou la dissolution choisie. Ce deuxième cas « présente l'avantage considérable d'être un acte conscient, une analyse, donc une base de départ en vue d'autres expériences fondées non sur la spontanéité ou au contraire la généralisation arbitraire, mais sur un savoir cumulatif et opératoire » (Lourau, 1980).

Cette stratégie nécessite cependant de rester vigilant : à court terme, cette recomposition peut en effet tout aussi bien se lire comme une simple rationalisation organisationnelle typique de la deuxième phase de Meister. A moyen terme, elle peut également instaurer une forme de démocratie déléguée du fait de l'allègement des instances collectives qui propulserait TicOBNL dans la troisième phase dégénérative.

Ce processus de régénérescence autogestionnaire risque donc à tout moment de se transformer de nouveau en processus dégénératif. Il nécessite ainsi de maintenir une « ouverture ontologique » radicale pour assurer une remise en cause permanente et enclencher une éventuelle autodestruction.

#### ***4.4.3 CaféCoop : la régénérescence par le mouvement permanent***

Le CaféCoop se présente pour sa part comme un contre-exemple : loin de s'épuiser, les principes autogestionnaires ont gagné en vigueur avec les années dans cette coopérative. Une évolution organisationnelle totalement inverse aux prédictions de Meister.

Cette étonnante montée en puissance est principalement due à la très forte plasticité du café doté de multiples mandats (social, familial, culturel, politique) et ouvert aux projets des « jeunes » travailleurs. Chacun peut en effet s'appuyer sur la structure pour développer des projets personnels et ainsi « *apporter sa couleur* » : le café devient à « géométrie variable » en évoluant en fonction des travailleurs en place.

Le CaféCoop nous démontre ainsi concrètement la pertinence de notre hypothèse de « réorganisation permanente » pour favoriser l'intégrité et le dynamisme des expérimentations autogestionnaires via l'ouverture à la nouveauté. Cette perspective nécessite cependant un grand détachement de la part des fondateurs et des anciens pour éviter que ne s'institutionnalise une hiérarchie gérontocratique reléguant les « nouveaux » au second plan.

Cette conclusion très optimiste doit toutefois être nuancée. Le CaféCoop reste en effet une structure fragile financièrement qui est loin d'avoir amorcé la phase de consolidation économique à l'origine du déclin autogestionnaire.

Par ailleurs, cette excellente santé autogestionnaire n'évite en rien les obstacles et difficultés habituels de l'autogestion, qui sont autant de facteurs dégénérateurs potentiels. Parmi ces derniers, notons le phénomène puissant de l'auto-exploitation librement consentie, car idéologiquement motivée. Ce dernier se manifeste concrètement sous la forme du bénévolat, d'une surcharge de travail et de bas salaires, ainsi qu'une confusion totale entre les sphères professionnelles et privées. Autant de facteurs qui s'accordent merveilleusement aux impératifs du capitalisme néolibéral et peuvent même venir alimenter ses effets les plus néfastes.

Un phénomène paradoxal qui pourrait d'ailleurs s'accroître avec le principe de réorganisation permanente qui est pourtant à l'origine de la santé autogestionnaire du CaféCoop. Cette réorganisation constante du projet collectif se nourrit en effet directement des projets personnels des travailleurs, aggravant la confusion entre rôle professionnel et identité personnelle.



## 5. CONCLUSION

### 5.1 L'autogestion et la société de l'information

#### 5.1.1 Les TIC et l'utopie autogestionnaire

On observe ainsi dans nos organisations *high-tech* des principes, pratiques et limites organisationnelles parfois très similaires à celles identifiées dans les structures autogérées étudiées.

C'est particulièrement le cas pour TicOBNL qui multiplie les points communs avec le « modèle » autogestionnaire : principe fondateur d'autogestion, gouvernance ahiérarchique, structure organisationnelle en comités centralisés autour d'une instance collégiale (Comité de Travail), salaire égalitaire, etc. Autant de pratiques atypiques qui se heurtent à des obstacles organisationnels, humains et contextuels qui viennent faire « dégénérer » la structure et la culture de cet organisme.

Au terme de cette étude, TicOBNL apparaît ainsi comme un cas exemplaire de la surprenante combinaison qui tend à s'opérer entre les univers technique et politique, les TIC et l'autogestion, d'apparences si étrangères. Cette combinaison surprenante s'illustre tout d'abord dans son métier et son mandat : TicOBNL regroupe en effet des travailleurs des TIC offrant des produits et services informatiques aux organismes « communautaires » québécois pour favoriser leur « autonomisation ». Elle se manifeste ensuite de manière plus symbolique dans ses principes fondateurs qui se revendiquent tout à la fois de l'autogestion et du Libre. Enfin, d'un point de vue pratique, cette surprenante combinaison se concrétise par une multitude d'outils techniques qui viennent directement soutenir les pratiques autogestionnaires en favorisant la réappropriation des moyens de production, les pratiques collégiales et collaboratives ainsi que l'ultra-transparence (wiki, IRC, logiciels collaboratifs d'édition de textes, de comptabilité ou encore de gestion de projets).

Cette OBNL, à la croisée de la société de l'information et de l'autogestion, est ainsi la preuve concrète du potentiel révolutionnaire des TIC - notamment des logiciels libres - et illustre magistralement la possible réactualisation de l'utopie et des pratiques autogestionnaires à l'heure de la société de l'information. Cette vieille utopie que l'on dit désuète pourrait ainsi connaître une nouvelle propagation en s'appuyant sur le contexte très porteur et les puissants réseaux dont jouissent les TIC au Québec (bien plus développés et structurés que le réseau autogestionnaire, comme nous le soulignerons par la suite).

Le cas d'AgileCorp est en revanche plus ambivalent : cette entreprise s'appuie en effet sur une vision très fonctionnelle de l'autogestion, sans aucune connotation idéologique et politique, à l'instar du mouvement pragmatique de l'Agilité. Elle développe par ailleurs un modèle organisationnel de plus en plus hiérarchique et s'appuie sur des techniques fortement inspirées de l'idéologie néo-managériale plutôt que de l'utopie autogestionnaire (tests psychométriques, coaching, évaluation 360°, négociation individuelle des salaires).

En ce sens, cette organisation se rapproche bien plus des organisations *high-tech* que des structures autogérées étudiées précédemment et nous révèle un visage moins « révolutionnaire » et enchanté de la société de l'information.

Dans les deux cas toutefois, on constate une curieuse tension entre les idéologies libertaires et libertariennes voire simplement libérales : primat des libertés individuelles sur l'intérêt collectif (vision de l'autogestion et gestion des outils collectifs comme le wiki et Gobby à TicOBNL), phénomène de sélection naturelle (« recrutement » à TicOBNL), loi du plus fort (négociation salariale à AgileCorp).

L'autogestion telle qu'elle se déploie dans le monde des nouvelles technologies semble ainsi tiraillée entre une version libertaire et libertarienne, deux mouvances qui prônent les mêmes principes – liberté, autonomie, décentralisation extrême... – mais motivées par des idéologies situées aux antipodes de l'échiquier politique.

Une tension caractéristique du monde du Libre divisée entre la mouvance « *free software* » de Stallman et le mouvement « *open source* » de Raymond, qui se retrouve plus largement au fondement de l'imaginaire des TIC selon plusieurs auteurs. Dominique Cardon (2010) souligne ainsi la « tension native » qui est au cœur d'Internet : « les idéaux contre-culturels » des pionniers du net entretenaient en effet « de nombreuses proximités avec l'idéologie libertarienne » et « n'étaient jamais très éloignés d'un simple laisser-faire libéral ». Philippe Breton (2000) perçoit, quant à lui dans *Le Culte d'Internet*, une véritable « alliance objective » entre « le pôle libertaire contre-culturel » et « le pôle libéral ». Une analyse également défendue par Nicolas Auray (2000) soulignant lui aussi une « tension politique » structurant le milieu des *hackers* « entre la figure « libérale-libertaire » et la figure « sociale-libertaire » ».

Pour Cardon (2010), cette tension originelle se poursuit aujourd'hui avec les formes idéologiques très ambivalentes du "capitalisme cognitif", dont Google et Facebook sont les emblèmes. De même, Benjamin Grassineau (2009) souligne dans sa thèse de doctorat « une influence assez forte des idéologies libertariennes » dans « la filiation idéologique des réseaux coopératifs » du Libre et du web 2.0 d'aujourd'hui.

La société de l'information semble ainsi se marier aussi bien à l'utopie autogestionnaire qu'à l'idéologie libérale, révélant ici son caractère composite et bigarré. Nos constats rejoignent ici ceux d'Erik Neveu (2006) pour qui :

Les réseaux et machines à communiquer pourront être présentés dans une version productiviste comme les gages d'une compétitivité et d'une efficacité économique accrue, dans une vision "alternative" comme le support d'une convivialité autogestionnaire, dans un discours technocratique comme les préalables de l'efficacité administrative ou du contrôle panoptique des dysfonctionnements sociaux.

Yves Jeanneret (2005) assimile ainsi l'expression de « société de l'information » à une « pseudo-notion » génératrice d'obscurantisme, un « "trou noir" sémantique et sans cesse chargé d'enjeux renouvelés », fait de « discours élastiques [qui] rattachent à peu près tout et n'importe quoi en une expression qui se présente comme un signe fuyant. Ce qui rend tragiquement impossible le projet de savoir de quoi il peut s'agir vraiment et, a fortiori, de mesurer les enjeux et les effets possibles de toute prise de position ». Il est donc « vain de chercher à lui assigner une place sur l'échiquier politique : sa forme est inclassable » pour Dominique Cardon (2010).

Il est donc difficile de se prononcer sur la portée idéologique de la soi-disant « révolution informationnelle » (Lojkine, 1992) amorcée par les TIC. Nous pouvons cependant dire que, si la « société de l'information » réactualise effectivement l'utopie autogestionnaire, elle se marie parfaitement avec une multitude d'autres idéologies parfois bien éloignées celles-ci (libérales, libertariennes, néo-managériales).

### ***5.1.2 Les TIC et la praxis autogestionnaire***

D'un point de vue plus pratique, les TIC se révèlent également ambivalentes.

En effet, comme nous l'avons souligné, dans toutes les structures étudiées dans le cadre de cette recherche, les TIC viennent directement favoriser le développement de pratiques égalitaires, transparentes, horizontales et collaboratives qui sied particulièrement bien à l'autogestion.

Pour autant, et comme souvent, les TIC ne sont pas des outils miracles qui pourraient pallier toutes les difficultés organisationnelles auxquelles se heurtent les groupes sociaux, notamment les collectifs autogérés. Au contraire même, elles peuvent parfois les aggraver.

Les TIC peuvent tout d'abord être à l'origine d'effets pervers comme l'illustre bien le CaféCoop avec ses problèmes de confidentialités.

Elles peuvent également être porteuses d'effets contre-productifs, engendrant des phénomènes de désorganisation contraires au potentiel hyper-structurant qu'on leur prête. Un phénomène

paradoxal qu'illustre parfaitement AgileCorp avec ses avalanches de mails, mais plus encore TicOBNL où d'innombrables données sont répertoriées mais devenues complètement immaîtrisables. Au lieu de faciliter l'organisation des groupes sociaux, les TIC peuvent donc aussi la complexifier voire l'empêcher.

Enfin, les TIC peuvent également être porteuses d'effets « anti-autogestionnaires » qui viennent alimenter les limites « humaines » dont souffrent les structures autogérées.

Loin de l'idéal démocratique et égalitaire promu, les TIC peuvent en effet favoriser certaines inégalités qui contreviennent directement à l'utopie autogestionnaire en privilégiant les membres les plus compétents, les plus investis et les plus anciens, renforçant ainsi diverses formes de domination courantes.

La culture *hacker* alimente par ailleurs directement l'auto-exploitation sacrificielle des autogestionnaires : militants et « *geeks* » ont en effet pour point commun un surinvestissement « passionné » qui s'appuie sur des ressorts motivationnels différents (ludiques versus idéologiques) mais qui entraîne toujours une dislocation des barrières spatio-temporelles favorisant l'implication totale de l'individu au travail. Un ensemble de phénomènes qui peut mener à une forme de soumission librement consentie aux logiques économiques dominantes bien éloignée de l'idéal émancipateur et subversif tant porté par l'utopie autogestionnaire que par l'idéologie de la société de l'information.

L'univers des nouvelles technologies redouble enfin l'homogénéité socioculturelle des milieux autogestionnaires : il accentue les phénomènes de pression normative à l'origine de difficultés d'intégration voire même d'exclusion, à l'encontre de l'idéal inclusif et participatif.

Autant de constats qui nous amènent à tempérer la capacité des TIC à faciliter la mise en œuvre de l'autogestion et plus largement à « révolutionner » les pratiques organisationnelles. En opposition à l'idéal déterministe technophile ambiant qui voit dans chaque nouvelle technologie la promesse d'un idéal démocratique enfin réalisable, le potentiel « révolutionnaire » attribué à ces outils se révèle non seulement limité, mais plus encore contre-productif.

Finalement, si l'imaginaire qui entoure ces technologies recoupe effectivement en grande partie celui de l'utopie autogestionnaire et pourrait ainsi participer à lui conférer une nouvelle légitimité, ces technologies se révèlent très ambivalentes tant dans leur portée idéologique que dans leurs usages pratiques.

## 5.2 L'autogestion dans le contexte québécois

Au final, à l'exception d'AgileCorp, les organisations autogérées étudiées dans le cadre de cette recherche s'apparentent en de nombreux points aux structures autogérées étudiées précédemment en France.

Les organisations québécoises se distinguent cependant par quelques spécificités.

### 5.2.1 *Les ambivalences symboliques du contexte québécois*

Notons tout d'abord le couplage parfait que nous avons ici identifié entre l'univers technologique des TIC et l'univers politique de l'autogestion dans le cas de TicOBNL. Cet organisme n'est cependant pas unique en son genre et semble s'inscrire dans une certaine tradition québécoise. On retrouve en effet traces d'expérimentations similaires dès les années 1980 dans certaines études sur les entreprises alternatives et l'autogestion au Québec :

Jean-Louis Gendron évoque dans une communication de 1983 sur « les enjeux québécois de l'autogestion et les coopératives ouvrières de production » l'exemple du CRI (Centre de Recherche et d'Information du Québec), une coopérative autogérée offrant « des services de relations publiques, de publicité et d'informatique à des syndicats ouvriers, des associations communautaires, d'autres coopératives ou entreprises autogérées, etc. ».

Philippe Outrequin, Anne Potier et Patrice Sauvage évoquent quant à eux, dans une partie de leur ouvrage de 1986 sur *Les entreprises alternatives* consacrée au Québec, « le rôle important d'entreprises alternatives dans la mise en œuvre de nouvelles techniques de communication (informatique, télématique) ».

Ces formes organisationnelles au croisement des innovations technologiques et socio-organisationnelles semblent connaître actuellement un renouveau et même une expansion au Québec à en croire Francine Pelletier (2000) :

Nos observations indiquent qu'un nouveau secteur semble en émergence au Québec. En fait, tous ces nouveaux groupes communautaires ou ces entreprises d'Économie Sociale dont la mission, les activités et les services sont centrés sur les technologies de l'information et de la communication. Ces organismes agissent sur plusieurs plans : services techniques, formation, accès à Internet, réseautique, création et hébergement de sites Internet, etc.

Nous pouvons ici citer en exemple des organisations telles que Communautaire, la Puce ressource informatique et Ile sans Fil.

En accord avec l'une des hypothèses fortes de ce travail, la société de l'information québécoise semble donc effectivement propice au renouveau de l'utopie autogestionnaire et au déploiement des pratiques innovantes qu'elle prône. Bénéficiant d'un contexte porteur et de multiples programmes d'aides comme l'illustrent bien TicOBNL et AgileCorp (crédits d'impôt, subventions gouvernementales, carrefours de la nouvelle économie...), la société de l'information québécoise pourrait ainsi directement favoriser ce type d'innovations sociales.

Le contexte québécois se révèle cependant bien plus ambivalent pour l'autogestion, à l'image de la société de l'information dans laquelle il s'inscrit et qu'il diffuse.

Revenons ici sur cette tension entre les idéologies libérale et libertaire soulignée précédemment. Cet aspect était en effet totalement inexistant dans nos deux études de cas françaises, qui s'inscrivaient dans le mouvement ouvrieriste et syndicaliste pour l'une et dans la mouvance très vaste de l'« extrême gauche » pour l'autre. Une dernière configuration que l'on retrouve au CaféCoop où de nombreux membres se disent progressistes ou anarchistes.

Deux idéologies « gauchistes » que l'on retrouve également à TicOBNL mais qui se combinent ici à une idéologie plus libertarienne privilégiant les libertés individuelles au détriment de l'intérêt collectif.

Quant à AgileCorp, c'est une vision libérale qui domine à travers une conception très fonctionnelle et limitée de l'autogestion débouchant sur des pratiques proches du néo-management. AgileCorp et plus largement le mouvement Agile nous révèlent ici concrètement les liens idéologiques ténus qu'entretiennent aujourd'hui le management et l'autogestion, mis en évidence par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) au niveau discursif.

Notons cependant que ces deux dernières organisations appartiennent au milieu des nouvelles technologies, marqué dès l'origine par cette ambivalence idéologique. Un facteur qui vient nuancer l'hypothèse d'une spécificité québécoise ou plus largement nord-américaine en la matière.

A l'image de cette ambiguïté idéologique, le contexte québécois se révèle particulièrement équivoque dans le discours des membres interrogés : certains le jugent porteur pour l'autogestion, d'autres au contraire hostile tant en ce qui a trait au système des subventions, à la place de l'Économie Sociale au Québec qu'à la culture actuelle.

Des jugements contradictoires qui viennent nuancer l'hypothèse selon laquelle le contexte socioculturel et institutionnel québécois serait particulièrement porteur pour les innovations sociales radicales telles que celles prônées par l'autogestion. Pour reprendre les termes propensionnistes de Karl Popper, plusieurs « forces » sont actuellement en jeu, plus ou moins favorables à l'autogestion.

### ***5.2.2 Forces et faiblesses des pratiques autogestionnaires québécoises***

Le Québec se révèle ainsi autant porteur de forces que de faiblesses pour le développement des pratiques autogestionnaires.

En ce qui a trait à ces forces, notons tout d'abord les pratiques et dispositifs très originaux qui sont développés dans ces structures et que nous n'avons pas identifiés en France, particulièrement le système des évaluations collectives et réciproques servant de véritables « thérapies de groupe », les procédures d'accompagnement lors de l'intégration des nouveaux travailleurs, l'utilisation intensive des TIC au service des pratiques autogestionnaires et les procédures de régénérescence organisationnelle et culturelle.

Notons également les multiples dispositifs d'accompagnement, de formation et de subventions qui viennent soutenir le développement des innovations sociales au Québec comme en témoigne bien le CaféCoop. Ce cas confirme ici largement l'existence de « divers instruments, mesures d'accompagnement et outils, financiers ou autres, sur lesquels peuvent compter et s'appuyer les promoteurs d'innovations sociales » (Rollin, Vincent et Harrisson, 2007) au Québec.

On constate ainsi au Québec, et plus particulièrement à Montréal, une multitude d'organismes qui soutiennent activement la concrétisation des initiatives socio-économiques, même les plus atypiques, notamment dans le domaine de l'Économie Sociale. Un exemple qui tranche des coopératives autogérées que nous avons étudiées en France. Ces dernières se sentaient en effet rejetées de toute part, notamment des mouvements de l'Économie Sociale et coopératif où les expérimentations autogestionnaires sont embryonnaires et mal perçues du fait de l'utopie radicale qui les guide.

Au contraire, au Québec, les expérimentations alternatives sont directement soutenues par ces mouvements institutionnels et même par le gouvernement provincial, et ce depuis plusieurs décennies comme le révèlent les travaux de Philippe d'Outrequin et de ses confrères datant de 1986 :

L'administration se montre, à double titre, très présente dans les expériences alternatives du Québec. Elle dispose d'abord d'une panoplie de subventions assez considérable. Mais l'État québécois va au-delà, en se dessaisissant d'une part de ses responsabilités habituelles et en soutenant fortement en argent, mais aussi en hommes, des expériences de prises de responsabilité directe par les citoyens. (...) Ainsi, l'État joue-t-il un rôle moteur dans le développement de projets alternatifs.

Toutefois, comme le souligne ces auteurs, l'intervention des institutions ne va pas sans inconvénients pour les entreprises alternatives québécoises. Le système de subventions entraîne en effet un fort risque de dépendance et se révèle par ailleurs d'une telle lourdeur qu'il nécessite la mobilisation de nombreuses ressources. Plus encore, il entraîne une sélection des innovations sociales qui sied aux objectifs gouvernementaux, risquant de les cantonner à n'être que les

pansements d'un système hégémonique sans possibilité de révolutionner réellement ce dernier. Dans ce cas, l'innovation sociale en vient à « faire partie du jeu social comme bulle d'oxygène en tant que régulatrice du système » (Laville, 2007), alimentant les changements de type 1.

La reconnaissance et le soutien de l'alternative par l'État entraîne ainsi un fort risque de déviation qui pourrait accentuer les tendances dégénératives de l'autogestion. Ces phénomènes témoignent également d'une forme de récupération, à l'image du *Nouvel esprit du capitalisme*, qui hypothèque sérieusement la capacité des innovations sociales se déployant dans un tel contexte à impulser de profondes transformations sociales.

Notons d'ailleurs à l'instar de Michel Sévigny (2009) que cette stratégie d'intégration est une constante au Québec, « soutenue autant par le Parti Québécois que par le Parti Libéral du Québec, qui se relayent au pouvoir à Québec depuis les années 1970 ».

En outre, il n'existe au Québec aucun mouvement autogestionnaire unifié et rassembleur. Un trait là encore historique du mouvement québécois qui n'a pas toujours été aussi structuré et révolutionnaire que ne l'ont laissé entendre les auteurs québécois de la « grande époque ». Comme le souligne Jean-François Lepage (2005), il s'agit avant tout d'« une collection d'expériences collectives concrètes d'autogestion d'envergure relative » et au final « le mouvement autogestionnaire n'a jamais pris son envol ». De même pour Michel Sévigny (2009) les « expressions autogestionnaires locales n'ont jamais pu s'organiser sérieusement en tant que courant politique autonome ». Un constat auquel se sont brutalement heurtés les auteurs de la revue *Possibles* à l'occasion d'un colloque intitulé « Une idée pour l'an 2000 : l'autogestion » tenu en 1986 et « où à peine cent personnes sont venues discuter » :

Parti d'un projet sans doute trop global, le colloque dut constater qu'au Québec l'idée d'autogestion correspondait encore beaucoup plus à une certaine « sensibilité autogestionnaire » diffuse dans les pratiques quotidiennes qu'à un vaste mouvement social en émergence (Gagnon et Rioux 1988).

Ce constat est malheureusement toujours d'actualité au regard des témoignages des membres de TicOBNL et du CaféCoop regrettant l'absence de « concertation » et de « mouvement unifié ». Une situation paradoxale au vu de l'importance du milieu alternatif montréalais, du fort maillage communautaire tissé sur ce territoire et des pratiques de réseautage qui ont souvent cours dans les milieux professionnels de cette province.

Les réseaux autogestionnaires, quant ils existent, restent très locaux, informels et peu structurés – contrairement aux réseaux *high-tech* de la société de l'information. Les réseaux jouent pourtant un rôle essentiel dans la valorisation, le transfert et la diffusion des innovations sociales :

L'innovation sociale met en évidence les réseaux par lesquels circulent les idées et les connaissances nouvelles. Plus les communications sont riches en contenu et les rencontres en présence d'acteurs diversifiés sont fréquentes, plus les connaissances

codifiées et tacites ont des chances d'être communiquées (Harrisson, Vincent et Rollin, 2008).

L'autogestion québécoise semble ainsi bloquée à la troisième étape du processus d'innovation sociale théorisée au sein du RQIS (Rollin, 2007) qui voit se succéder la phase d'émergence (1), d'expérimentation (2), d'appropriation (3) puis d'alliances, de transfert et de diffusion (4).

On peut citer ici en contre-exemple français le Réseau d'Échanges et de Pratiques Alternatives et Solidaires<sup>25</sup> (REPAS) qui regroupe une trentaine de structures réparties sur tout le territoire national et officiant dans divers secteurs (rédaction, édition, radio, éducation, insertion, recyclage, bois, laine, agriculture, élevage...) mais se revendiquant toutes d'une même culture organisationnelle « alternative et solidaire ». L'originalité de ce réseau est ainsi « de réunir des membres sur des bases qui ne sont ni professionnelles ni de filières géographiques ni syndicales ni économiques ni d'intérêts catégoriels ni statutaires, etc. (...) Il se fonde sur des affinités électives qui relèvent du sens même des actions que mènent nos entreprises, des valeurs dans lesquelles elles se reconnaissent : démocratie, solidarité, égalité, priorité à l'homme sur l'économie, utilité sociale... » (Barras, Bourgeois, Bourguinat et Lulek, 2002).

Le but de ce réseau est de permettre à ces organisations alternatives de confronter leurs expériences et de questionner leurs pratiques entre "pairs". Concrètement, ces structures se réunissent annuellement autour d'une thématique commune : le partage du pouvoir, la propriété collective, le salaire égalitaire, l'équité, la formation et la polyvalence, la place des fondateurs, l'accueil des nouveaux, la gestion des conflits, la dérive du projet, la gestion de la croissance et la décroissance... Ces rencontres donnent lieu à des ateliers de réflexion et des plénières de mutualisation offrant l'occasion de riches échanges sur les pratiques alternatives, leurs formes concrètes et leurs limites. Un réseau particulièrement apprécié de ses membres comme l'explique l'un d'eux :

*« Tu te confrontes aux gens qui font à peu près la même chose mais différemment, à chaque fois c'est différent : ils font comme nous beaucoup de réunions mais ce n'est pas la même activité donc c'est différent. Et puis ça nous dit qu'on est pas tout seul ».*

Ce réseau formel reste cependant très restreint, s'apparentant même parfois à un « club fermé », et peu visible en France, peinant à faire de l'autogestion une véritable force politique de changement social dans ce pays.

Ainsi, d'hier à aujourd'hui, en France comme au Québec, les innovations socio-organisationnelles dont l'autogestion est porteuse peinent à sortir du stade de l'expérimentation marginale pour devenir une véritable force de transformation sociale.

---

<sup>25</sup> <http://www.researepas.free.fr/>

Nos travaux espèrent cependant les y aider en renforçant dans un premier temps leurs connaissances et leur vigilance quant à leurs propres pratiques.

Pour conclure sur une note optimiste, porteuse d'espoir et tournée vers l'avenir, nous nous proposons ainsi d'alimenter la mémoire collective des autogestionnaires pour répondre aux « carences bien réelles de connaissances et de ressources à propos de l'organisation et de la gestion collectives » regrettées par Michel Sévigny (2009) et d'autres acteurs interrogés dans le cadre de cette étude :

*« Y'a pas vraiment de modèle, y'a pas beaucoup de ressources. Y'a plein d'outils de ressources humaines, de marketing, de comment fonctionnent les entreprises mais je sais même pas si y'a des ressources sur les organisations alternatives ».*

Ce travail espère ainsi œuvrer à contrecarrer une autre « loi » énoncée par Albert Meister (1974) sur « l'incommunicabilité de l'expérience et la nécessité de répéter l'erreur » pour éviter de voir « la nouvelle vague s'enfoncer dans ses expériences, (...) s'ingénier à trouver de nouvelles manières de produire, discourir sur la fin de ce monde et imaginer celui qu'elle fera naître... en un mot, refaire les mêmes erreurs et se laisser prendre aux mêmes pièges que la communauté de travail et, avant elle, la coopérative de production ».

**Tableau 2 : Facteurs favorables et défavorables aux pratiques autogestionnaires**

Facteurs favorables	Facteurs défavorables
<b>Facteurs culturels</b>	
Partage d'une même idéologie organisationnelle : valeurs complices et vision commune	Trop forte hétérogénéité du groupe entraînant des divergences idéologiques A contrario, trop forte homogénéité du groupe entraînant difficultés d'intégration et exclusion des « déviants »
<b>Facteurs psychosociologiques</b>	
La confiance en soi et en autrui, le charisme, l'aisance à parler en public et à débattre, le « lâcher prise »	Inégalités des compétences politiques et communicationnelles, timidité, complexes, obstination, personnalités conflictuelles
Mise en retrait physique des personnes anciennes et charismatiques, transfert de connaissances des personnes les plus compétentes	Place centrale attribuée aux anciens (fondateurs), compétents, charismatiques et hyper-investis institutionnalisant une hiérarchisation
La prise de distance, la protection de la vie privée et l'autocritique	Une implication totale menant à des sacrifices en temps, en peine et en rémunération s'apparentant à une forme d'auto-exploitation
La capacité à affronter l'incertitude, la mort et la complexité paradoxale des phénomènes organisationnels et d'innovation sociale	Une conception trop rationnelle et pragmatique des phénomènes organisationnels et d'innovation sociale

<b>Facteurs organisationnels</b>	
<p>Une gouvernance ahiérarchique : instance dirigeante élue ou tirée au sort, avec rôle limité voir fictif</p> <p>Une structure organisationnelle participative divisée en comités sectoriels et thématiques centralisés autour d'une instance collégiale</p> <p>L'utilisation des TIC favorisant la réappropriation des moyens de production, l'échange, le partage, la collégialité, l'horizontalité, la transparence</p> <p>Dispositif de prévention et résolution des conflits (espace de communication en groupe dédié)</p>	<p>Une taille dépassant les 20 personnes entraînant « réunionite », lenteur décisionnelle, lourdeur et complexification organisationnelle, atomisation du collectif et problème de coordination, bureaucratisation outrancière</p> <p>La sous-estimation des effets pervers, contre-productifs et anti-autogestionnaires des TIC</p>
<p>La réorganisation permanente grâce à l'autocritique, l'ouverture à la nouveauté et la destruction créatrice par essaimage en cas de dégénérescence</p>	<p>L'absence de documentation et de formation des autogestionnaires sur les pratiques autogestionnaires et la loi dégénérative qui les affecte</p>
<b>Facteurs liés à la GRH</b>	
<p>Recrutement basé sur profil culturel et professionnel dans le cas de métiers complexes</p> <p>Formations polyvalentes, basées sur l'échange des savoirs, le travail collaboratif, la transparence totale des informations organisationnelles et stratégiques</p> <p>Accompagnement à l'intégration (mentor, référent)</p> <p>Évaluations collectives et réciproques</p>	<p>Sélection non réfléchie des membres ou uniquement sur un profil professionnel</p> <p>Spécialisation, cloisonnements et transformation de domaines clé (gestion) en « chasse gardée »</p> <p>Salaire égalitaire perçu comme inéquitable et parfois trop bas</p>
<b>Facteurs contextuels</b>	
<p>Ouverture vers un milieu solidaire : dispositifs de soutien (subventions, formation, accompagnement, appuis symboliques) pré et post démarrage ; réseautage et inter-coopération autogestionnaire permettant la confrontation, l'amélioration, la valorisation et la diffusion des pratiques innovantes</p>	<p>Repli sur soi face à un milieu contraignant au niveau socioculturel, économique, institutionnel, politique, juridique</p> <p>A contrario, un contexte trop intégrateur aggravant les risques de déviation autogestionnaire et de récupération capitaliste</p>



## 6. ANNEXE : L'AGILITÉ ET LA MÉTHODE SCRUM

### 6.1 Le mouvement Agile

L'Agilité est une méthode de développement logiciel née au début des années 1990 en réaction aux taux d'échecs des méthodes classiques trop rigides qui peinent à respecter le budget initial, les délais et les besoins des clients.

Les causes de ces échecs sont nombreuses :

- en amont : une définition des besoins et donc des fonctionnalités à développer mal établie, déclinées en tâches mal estimées et non priorisées ;
- au cours du processus de développement : un manque de communication, de collaboration et de transparence (tant envers le client qu'entre le directeur technique, les chefs de projet et les développeurs), un manque de flexibilité qui empêche d'intégrer tout changement et amélioration en cours de route ;
- en aval : un produit qui finalement ne correspond pas aux attentes de l'utilisateur.

En réponse à ces difficultés, plusieurs figures éminentes du développement logiciel vont commencer à élaborer des méthodes plus « agiles » pour maximiser la valeur des produits proposés aux utilisateurs et accroître la satisfaction des développeurs.

En 2001, 17 d'entre eux se rencontrent pour débattre des critères communs à leurs méthodes respectives, d'où sortira le « manifeste Agile » prônant 4 valeurs :

- Les personnes et leurs interactions sont plus importantes que le processus et les outils ;
- Un logiciel qui fonctionne prime sur la documentation ;
- La collaboration avec le client est plus importante que le suivi d'un contrat ;
- La réponse au changement passe avant le suivi du plan.

Ces 4 valeurs se déclinent en 12 principes communs à toutes les méthodes agiles :

- Satisfaire le client en livrant tôt des logiciels utiles, qui offrent une véritable valeur ajoutée ;
- Accepter les changements, même tard dans le développement ;
- Livrer fréquemment une application qui fonctionne ;
- Collaborer quotidiennement entre clients et développeurs ;
- Bâtir le projet autour de personnes motivées en leur fournissant environnement et support, et en leur faisant confiance ;

- Communiquer par des conversations en face à face ;
- Mesurer la progression avec le logiciel qui fonctionne ;
- Garder un rythme de travail durable ;
- Rechercher l'excellence technique et la qualité de la conception ;
- Laisser l'équipe s'auto-organiser ;
- Rechercher la simplicité (pragmatisme) ;
- A intervalles réguliers, réfléchir aux moyens de devenir plus efficace.

L'Agilité peut se définir d'une manière plus condensée comme une « approche itérative et incrémentale pour le développement logiciel, réalisé de manière très collaborative par des équipes responsabilisées, appliquant un cérémonial minimal, qui produisent un logiciel de grande qualité dans un délai contraint, répondant aux besoins changeants des utilisateurs » (définition proposée par Scott Ambler, développeur canadien officiant pour IBM).

L'Agilité se présente ainsi comme une « nouvelle culture de développement »<sup>26</sup>, une philosophie de gestion de projet logiciel moins lourde et bureaucratique qui peut se décliner en plusieurs méthodes dont les plus connues sont eXtreme Programming (clairement axée sur les pratiques d'ingénierie logicielle) et Scrum (dont la portée est plus large et peut s'appliquer à toute gestion de projet). C'est cette seconde méthodologie qu'a adoptée AgileCorp et qui est par ailleurs la plus répandue des méthodes Agiles.

## 6.2 La méthode Scrum

Le terme anglais « *Scrum* » signifie « mêlée » : cette méthodologie s'inspire des valeurs et de l'esprit du rugby pour les adapter aux projets de développement logiciel en promouvant la formation d'une équipe de développement multifonctionnelle et soudée dans l'atteinte d'un objectif précis (comme le « *pack* » lors d'un ballon porté au rugby) aiguillée par un Scrum Master (dont le rôle est similaire à celui d'un demi de mêlée) qui leur donne la direction et le tempo.

La méthode Scrum peut « théoriquement s'appliquer à n'importe quel contexte ou groupe de personnes qui travaillent ensemble pour atteindre un but commun comme planifier un mariage, gérer des projets de recherche scientifique, des écoles et même des églises comme le précise le site de son principal promoteur Jeff Sutherland »<sup>27</sup>.

Comme toute méthode Agile, Scrum suit un processus incrémental (le produit est construit morceau par morceau qui viennent s'ajouter progressivement) et itératif (grâce à des

---

<sup>26</sup> AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Paris : Dunod, 267 pages.

<sup>27</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum\\_\(méthode\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_(méthode))

rétroactions qui permettent de revenir sur ce qui a été fait dans une perspective d'amélioration continue).

La méthodologie Scrum déploie tout un arsenal d'outils et de « cérémonials » pour la gestion de projet logiciel, à l'origine d'un jargon technique assez complexe pour les néophytes qui peut toutefois se décomposer en quatre catégories :

- Des rôles (Product Owner, Scrum Master, Equipe, Stakeholders)
- Des blocs de temps (*release, sprint*)
- Des réunions, aussi appelées cérémonials (planification de *release* et de *sprint*, mêlée quotidienne, revue de *sprint*, rétrospective)
- Des *artefacts* (*backlogs*, plans, Burndown charts).

### **6.2.1 Les rôles**

#### ***Le Product Owner***

Le « *Product Owner* » (PO) est chargé de définir les objectifs et fonctionnalités du produit (qu'il précise dans une liste appelée « *backlog* de produit ») en fonction des besoins du client et des futurs utilisateurs. Il doit également s'assurer de partager sa vision avec les autres acteurs (ingénieurs, commerciaux, marketing) pour éviter les différences de définition.

La PO est donc responsable des décisions stratégiques en choisissant l'orientation générale du projet et prend également en charge des décisions tactiques en précisant l'ordre dans lequel les différentes parties du produit seront développées.

Ce titre est souvent traduit en français par « directeur de produit », le terme de « directeur » n'est cependant pas à prendre dans le sens hiérarchique du terme mais comme celui qui donne la direction : il n'a aucune responsabilité hiérarchique sur les personnes, il est chargé de donner une orientation au produit et prend ses décisions en accord avec l'équipe, le plus souvent possible au consensus. Dans cette perspective, il est présent tout au long du développement (par opposition aux projets classiques où le représentant des besoins du client n'intervient qu'au début et à la fin du processus).

#### ***Le Scrum Master***

Le « *Scrum Master* » (SM) accompagne l'implantation de la méthodologie Scrum dans l'organisation et plus particulièrement dans l'équipe de développement : il l'encadre le temps de la former à Scrum (il organise et anime les réunions entre autres), l'aide à progresser puis

l'encouragement à devenir autonome. Le rôle du SM est ainsi centré sur les processus et l'organisation du travail, tandis que celui du PO est axé sur le produit.

Une fois l'équipe mature (c'est-à-dire quand elle a atteint un niveau d'auto-organisation très élevé), le SM a principalement pour rôle de minimiser les perturbations extérieures et de résoudre les problèmes non techniques de l'équipe (administratifs par exemple). Ce titre est ainsi parfois traduit par « facilitateur » ou même simplement « animateur » en français. Il est même possible d'envisager des équipes sans SM lorsqu'elles sont très petites et/ou très matures.

La SM n'est donc pas un « chef de projet » dans la terminologie habituelle, ce rôle est tout simplement éliminé dans Scrum : une partie de ses attributions est dévolue au PO, l'autre étant déléguée à l'équipe elle-même, encouragée à s'auto-organiser.

### ***L'équipe***

L'une des caractéristiques forte de Scrum est ainsi l'auto-organisation des équipes de développement. Ce principe signifie « que les membres de l'équipe s'organisent eux-mêmes et n'ont pas besoin d'un chef qui leur assigne le travail à faire »<sup>28</sup>.

Cette auto-organisation se manifeste par une collaboration et une communication intense entre les membres, favorisée par la petite taille de l'équipe (de 2 à 7 personnes).

Le principe d'auto-organisation implique également une équipe « multifonctionnelle » qui concentre toutes les compétences nécessaires au développement du produit (contrairement aux méthodes de gestion de projets habituelles où les développeurs et testeurs sont scindés dans des équipes différentes).

Ainsi, il n'y a pas de rôles spécialisés et prédéfinis ni de hiérarchie interne : c'est l'équipe qui définit elle-même la façon dont elle organise son travail, ce n'est ni le SM ni le PO.

### ***Stakeholders***

Les « *Stakeholders* » sont des intervenants externes qui souhaitent suivre l'avancement du produit sans pour autant s'investir dans sa réalisation : experts, directeurs techniques mais aussi clients.

Un autre principe fort de Scrum est en effet la participation du client dans le processus de développement : il peut à tout moment compléter ou modifier la liste des fonctionnalités à produire (à l'exception de celles qui sont en cours de réalisation pendant un *sprint*).

---

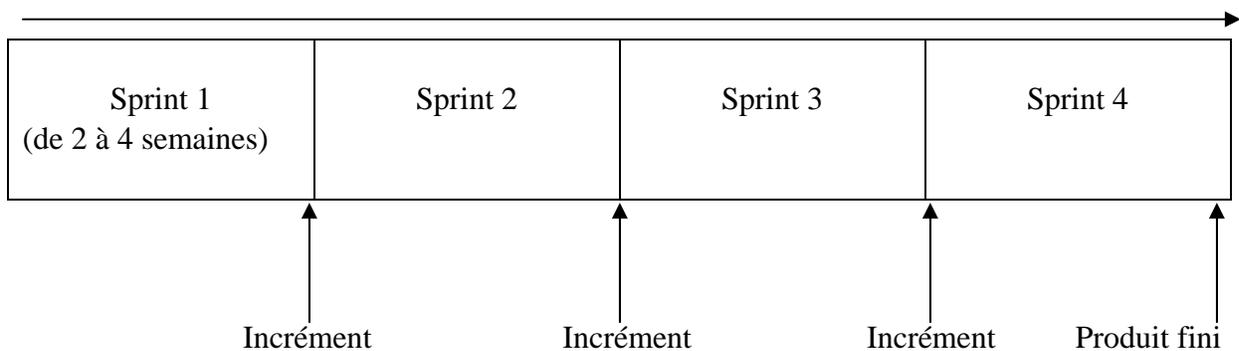
<sup>28</sup> AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Paris : Dunod, 267 pages, p 41-42.

### 6.2.2 Les blocs de temps, cérémoniaux et artefacts

Le développement complet d'un produit logiciel se réalise sur un bloc de temps nommé « *release* ». D'une durée d'environ trois mois, La *release* aboutit ainsi à une version achevée du logiciel, susceptible d'être mise en exploitation.

La *release* est elle-même subdivisée en petits blocs de temps (d'une durée variant de 2 à 4 semaines), appelés « *sprints* », dont chacun doit se conclure par la réalisation d'un incrément (soit une partie fonctionnelle du produit logiciel). Chaque incrément (réalisé au cours d'un *sprint*) mis bout à bout aboutissent donc au produit fini (réalisé au cours de la *release*).

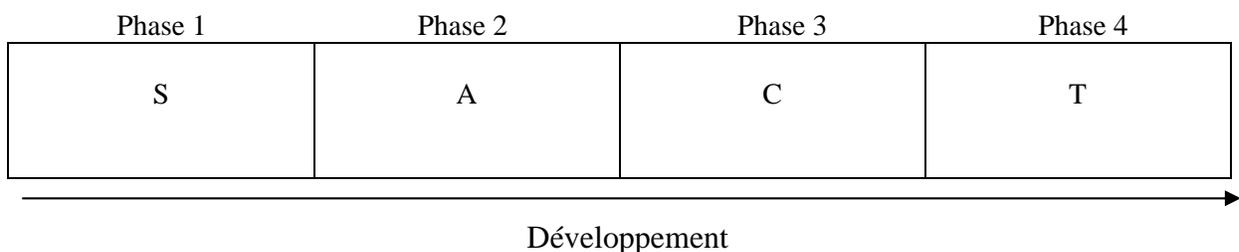
**Figure 11 : Release (environ 3 mois)**



Dans les méthodes traditionnelles, dites « en cascade » car séquentielles, le développement d'un logiciel est également subdivisé en phases dont chacune correspond à une activité de nature différente classée dans un ordre précis :

- Phase 1 : Spécifications fonctionnelles
- Phase 2 : Architecture (conception)
- Phase 3 : Codage (et tests unitaires)
- Phase 4 : Tests (d'intégration et de recette)

**Figure 12 : Cycle séquentiel/en cascade**

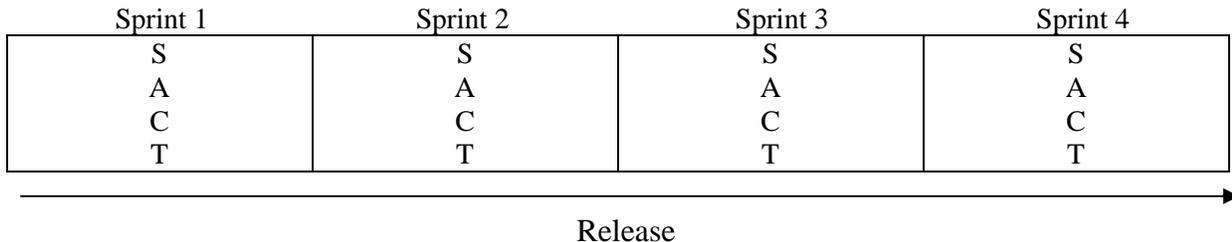


Ce modèle idéal est en réalité peu appliqué en l'état : on revient toujours sur les activités des phases précédentes, particulièrement dans la phase de test. Ce décalage est une des raisons du retard des projets et de leur qualité médiocre :

S	A	C	T	S A C T
---	---	---	---	------------------

Au contraire avec Scrum, pour réaliser un incrément fonctionnel régulièrement, chaque *sprint* concentre l'ensemble des activités nécessaires au développement d'un produit logiciel. Un principe facilité par la multifonctionnalité de l'équipe de développement.

**Figure 13 : Cycle Scrum**



### ***La release***

La *release* débute par une planification de *release* à laquelle participe l'équipe au sens large (PO, SM, équipe). Ainsi, contrairement aux méthodologies traditionnelles, l'estimation et la planification du processus de développement ne sont pas confiés à quelques experts, mais à l'ensemble des membres impliqués.

La planification de *release* s'appuie sur le *backlog* de produit, tableau qui remplace la documentation pléthorique accompagnant généralement les projets de développement : cette liste précise les fonctionnalités à développer en fonction des besoins du client, déclinées en « *stories* » (que l'on pourrait traduire par « scénarios ») et ordonnées par priorité. Le *backlog* de produit est sous la responsabilité du PO, mais toute l'équipe y a accès et peut le modifier. Il est également visible des personnes extérieures à l'équipe qui sont intéressées par le développement du produit : clients, utilisateurs, managers, marketing, opérations...

Le *backlog* de produit n'est pas un document figé, il n'est jamais complet ou fini tant que vit le produit et il évolue continuellement avec lui : des éléments sont ajoutés, d'autres sont décomposés ou supprimés, les priorités sont ajustées.

A partir de ce *backlog* de produit précisant les « *stories* » à réaliser, l'équipe va estimer l'effort à fournir pour développer chacune de ces *stories*. Pour ce faire, les équipes Scrum utilisent un outil

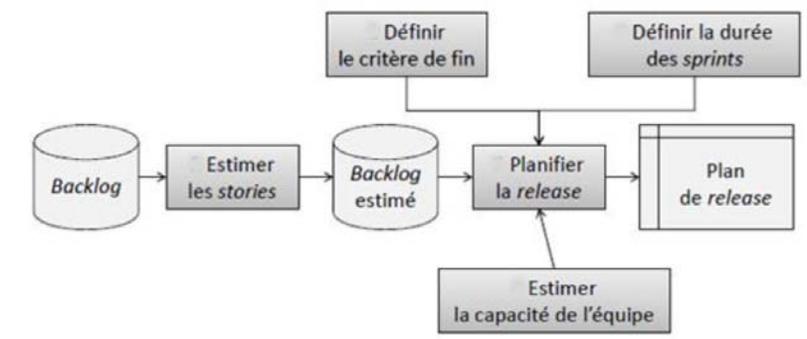
ludique : le *planning poker*, un jeu composé de 13 cartes où figurent différents chiffres inspirés de la suite de Fibonacci (0, ½, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100, suite à laquelle on peut ajouter les symboles : ? et ☺). Pour chaque « *story* », chaque membre de l'équipe sélectionne une carte qui représente l'estimation en taille (et non en durée) et la place sur la table face cachée. Toutes les cartes sont ensuite révélées simultanément. S'il y a des écarts trop importants dans les estimations, l'équipe discute les différences et essaie de trouver une estimation commune de la « *story* ».

L'équipe estime ensuite sa « *vélocité* », c'est-à-dire sa capacité de travail pendant un *sprint* qui la renseignera sur le nombre de « *stories* » qu'elle peut y réaliser. Pour calculer sa « *vélocité* », l'équipe se base sur ses disponibilités à venir et ses expériences passées, selon le principe de la « météo de la veille » (la *vélocité* de l'équipe est d'ailleurs recalculée à la fin de chaque *sprint*, lors de la revue de *sprint*, en fonction des capacités de travail dont elle a fait preuve). Lorsque l'équipe est nouvellement créée et n'a pas de *vélocité* connue, elle peut simuler la planification du premier *sprint* pour aider à évaluer sa capacité de travail.

L'équipe va également s'entendre sur une définition de « fini », soit les critères à remplir pour juger qu'une tâche est achevée.

En fonction de ces différents éléments (charge de travail à fournir pour chaque « *stories* », capacité de travail de l'équipe, définition de « fini »), l'équipe peut avoir une idée de la *release* à faire pour développer le produit logiciel au complet et ainsi calculer la durée des *sprints*.

**Figure 14 : Processus de planification d'une release**



Source : RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris

La planification de la *release* doit également prévoir, à la fin de chaque *release*, un temps pour intégrer le « *feedback* », pratique fondamentale dans le développement Agile pour assurer une amélioration continue. Il permet en effet de perfectionner le produit en prenant en compte les

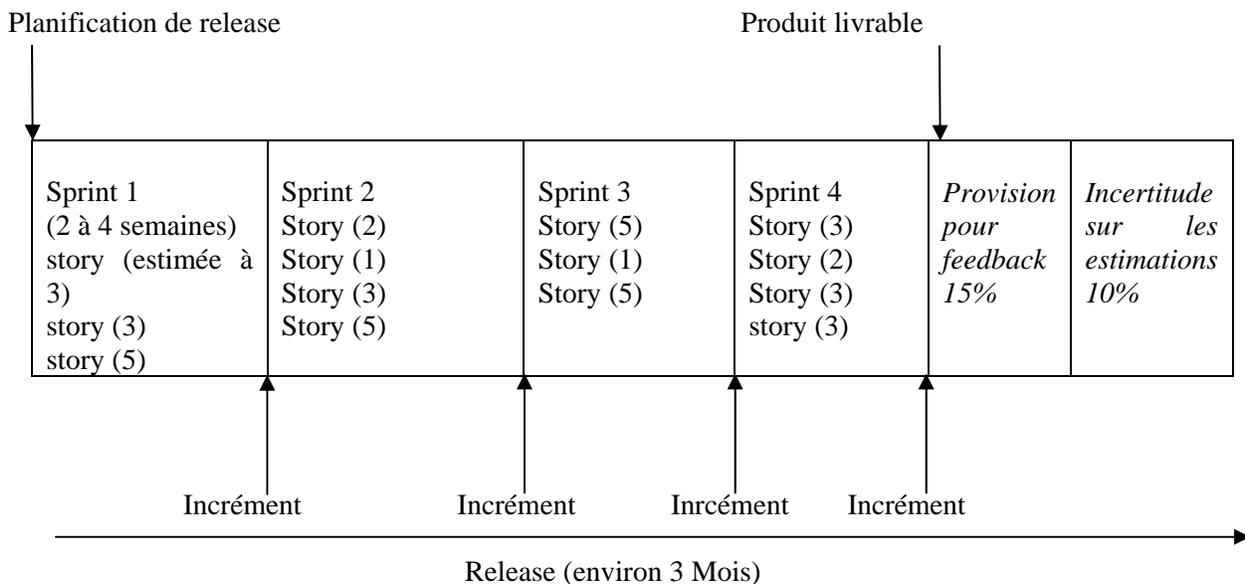
retours des utilisateurs : évolution des « *stories* » existantes, réalisation de nouvelles « *stories* », corrections de défauts (« *bugs* »).

Par sûreté, le plan de *release* prévoit également une marge d'erreur sur ces estimations, équivalent à 10 % du temps total de la *release* afin d'éviter tout dépassement de délais.

Le plan de *release* est un schéma global qui doit rester flexible : une caractéristique importante des méthodes agiles est en effet leur capacité à prendre en compte les changements, ce qui implique que les plans soient remis à jour régulièrement. Cela vaut particulièrement pour le *backlog* de produit et le plan de *release* actualisés à chaque *sprint*.

L'étape suivante (la planification de *sprint*) permet une planification plus fine sur un bloc temporel plus restreint, le *sprint*.

**Figure 15 : Déroulement d'une release**



### ***Le sprint***

Dans le langage Scrum, un *sprint* est un bloc de temps restreint (2 à 4 semaines) aboutissant à un incrément de produit potentiellement livrable (à la différence de la *release* à l'issue de laquelle le produit est réellement livré).

Le *sprint* est le bloc de temps fondamental dans la méthodologie Scrum, car il permet de concilier les approches incrémentale et itérative au fondement de l'agilité : à son issue, un nouvel incrément du produit est réalisé (une partie fonctionnelle) suivi d'une « rétrospective » (qui assure l'amélioration continue du produit et du processus de développement), puis d'un nouveau *sprint*.

### La planification de *sprint*

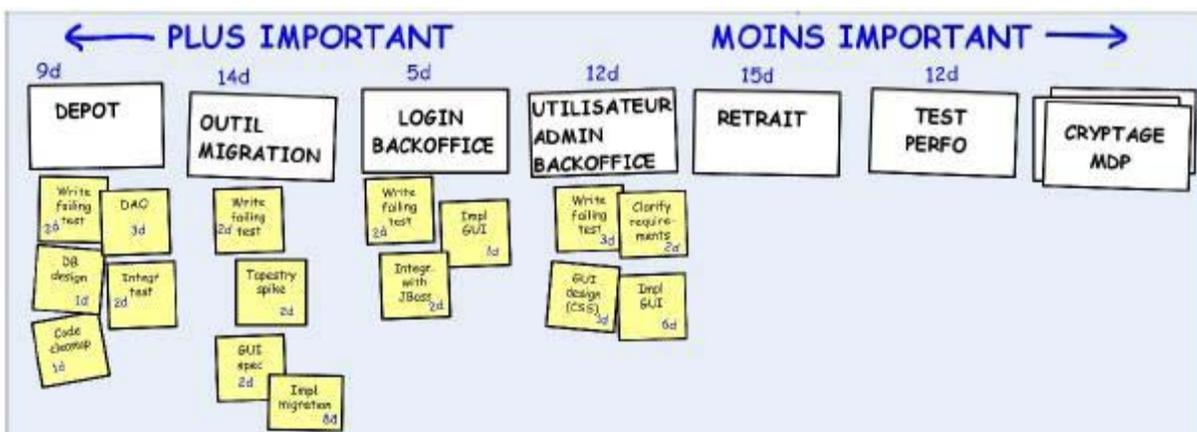
Le contenu d'un *sprint* est défini par l'équipe élargie lors d'une réunion appelée « planification de *sprint* » qui ne doit pas durer plus de 4 heures.

La réunion commence par rappeler le contexte (dans quelle phase de la *release* se place le *sprint*) puis définit un but pour le *sprint* à venir (condensé en une phrase formulée par l'équipe).

L'équipe sélectionne ensuite les « *stories* » du *backlog* de produit qui seront réalisées lors du *sprint*, en tenant compte des priorités et des estimations précédemment arrêtées. Le PO définit les priorités et donc l'ordre des « *stories* » candidates à être dans le *sprint*, mais seule l'équipe arrête la liste des *stories* effectivement sélectionnées pour le *sprint*.

Chaque « *story* » est ensuite décomposée en tâches élémentaires de quelques heures (qui peuvent être réalisées en une journée maximum ; dans le cas contraire, la tâche est décomposée en tâches plus petites). Concrètement, des posts-it sont placés sous chaque « *story* » précisant les tâches dont elle se compose :

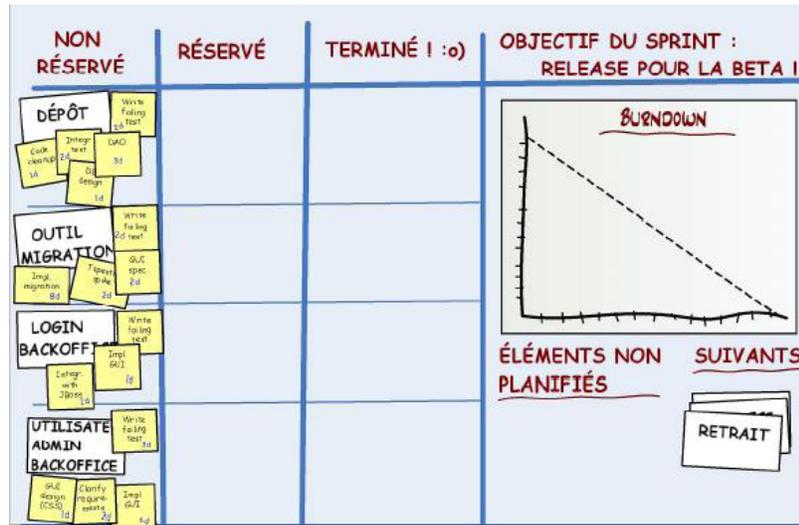
Figure 16 : Décomposition des *stories* en tâches



Source : RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris

Les tâches ainsi définies constituent les items du *backlog* de *sprint*, outil réalisé par le SM qui va permettre de visualiser l'avancement du sprint :

Figure 17 : Backlog de sprint



Source : RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris

Au fur et à mesure de leur réalisation, les posts-it sur lesquels sont inscrites les tâches à faire sont déplacée vers une colonne « réservé » ou « en cours » puis « terminé » ou « fini ». Le champ « suivants » permet de rajouter des tâches supplémentaires si tous les éléments du *backlog* venaient à être terminés avant la fin du *sprint*. Ce n'est pas au PO ni au SM de répartir les tâches sur l'équipe, ce sont les membres eux-mêmes qui prennent les tâches. A ce stade, il n'est d'ailleurs pas nécessaire d'aboutir à l'attribution de toutes les tâches : il suffit que chacun ait du travail pour les premiers jours du *sprint*, les autres tâches trouveront preneur par la suite en fonction des disponibilités des membres de l'équipe.

Le *backlog* de *sprint* se compose également d'un schéma appelé « *burndown chart* de *sprint* » : c'est un indicateur graphique basé sur la mesure de ce qui reste à faire. Un point est ajouté au graphique pour chaque tâche répertoriée dans le *backlog* de *sprint* réalisée. La courbe prend le plus souvent une forme descendante pour visualiser l'avancement du produit et le travail restant (un schéma similaire existe pour le *backlog* de produit, appelé « *burndown chart* de *sprint* », où un point est ajouté au graphique pour chaque « *story* » répertoriée dans le *backlog* de produit réalisé).

Au-delà de sa fonction première de planification, cette réunion est un rituel qui permet à l'équipe d'apprendre à travailler ensemble de manière auto-organisée tout en partageant ses connaissances sur le produit et en s'engageant auprès de ses pairs sur les réalisations à faire.

A l'issue de cette réunion, une heure et un lieu sont fixés pour les mêlées quotidiennes et le premier *sprint* peut commencer. Par la suite, cette réunion se répètera à chaque début de *sprint* et permettra de mettre à jour le *backlog* de produit en fonction de l'avancement du développement.

### La mêlée quotidienne

Des réunions quotidiennes rythment le déroulement des *sprints* et permettent de faire le point sur les tâches réalisées et les difficultés rencontrées : les « mêlées quotidiennes » ou *daily scrum*.

Cette réunion journalière de 15 minutes maximum se nomme également « *stand-up meeting* » car elle se tient debout.

Elle se déroule généralement le matin en présence du PO, du SM et de l'équipe de développement. Les « *stakeholders* » peuvent y assister mais n'ont pas le droit de parole.

Tour à tour les membres de l'équipe sont invités à répondre aux trois questions suivantes :

- Qu'est-ce que j'ai fait hier, soit depuis la dernière mêlée quotidienne ? Il s'agit alors de présenter les tâches sur lesquelles on a travaillé, en précisant si elles sont en cours ou finies. Le *backlog* de *sprint* est actualisé en conséquence (les *post-its* sont déplacés vers les colonnes « en cours » ou « fini ») de même que le *burndown chart* de *sprint*.
- Qu'est-ce que je compte faire aujourd'hui, soit jusqu'à la prochaine mêlée quotidienne ?
- Quelles sont les difficultés que je rencontre ?

Certains proposent également une quatrième question : « à ton avis, compte-tenu de l'avancement actuel, le but du *sprint* sera-t-il atteint en temps voulu ? ».

Cette réunion n'a donc pas besoin d'une animation formelle, le SM a simplement pour tâche de s'assurer que la réunion ait lieu et qu'elle respecte le déroulement énoncé ci-dessus.

Cette rencontre quotidienne est un moyen efficace d'être informé de tout débordement embryonnaire quant à l'avancement prévu par la planification de *release* et de *sprint*.

Si cette réunion est un point de « contrôle » sur l'avancement du développement, elle doit cependant être avant tout un moyen d'aller vers plus d'auto-organisation : elle ne consiste pas pour les membres à faire un compte-rendu au SM mais doit plutôt favoriser la transparence, la communication et l'esprit collectif.

A la suite de cette réunion, l'équipe se met au travail, généralement dans une même pièce pour ici encore favoriser la communication et la collaboration. Conformément aux principes de Scrum, l'organisation du travail n'est volontairement pas définie pour laisser l'équipe s'auto-organiser.

### La revue de *sprint*

La revue de *sprint* se tient à la fin du *sprint* en présence de toute l'équipe, des *stakeholders* et de toutes les personnes intéressées de près ou de loin par le projet.

Cette rencontre, d'une durée maximale de 4 heures, consiste à présenter le travail réalisé au cours du *sprint* avec deux objectifs :

- valider l'incrément développé et apprécier l'avancement du produit quant aux objectifs de livraison (délai, coût, qualité) ;
- recevoir du *feedback* pour améliorer le produit et maximiser le processus de développement au prochain *sprint*.

Le PO commence par rappeler les objectifs du *sprint* (définis lors de la planification de *sprint*) : il donne la liste des « *stories* » prévues et annonce celles qui vont effectivement être montrées dans la revue. En cas d'écart, l'équipe peut en exposer brièvement les raisons qui seront examinées par la suite lors de la rétrospective de *sprint*.

L'équipe fait ensuite une démonstration du travail réalisé. Les autres participants sont invités à poser des questions et à donner leurs impressions. Leur *feedback* est formalisé sous forme de propositions et de demandes de changement.

Une fois le bilan du *sprint* réalisé, l'équipe et le PO actualisent en conséquence le *backlog* du produit (éléments ajoutés, modifiés ou réestimés) et la planification provisoire de la *release*. Ils procèdent également à un nouveau calcul de la vélocité de l'équipe en se basant sur le *sprint* qui vient d'être réalisé.

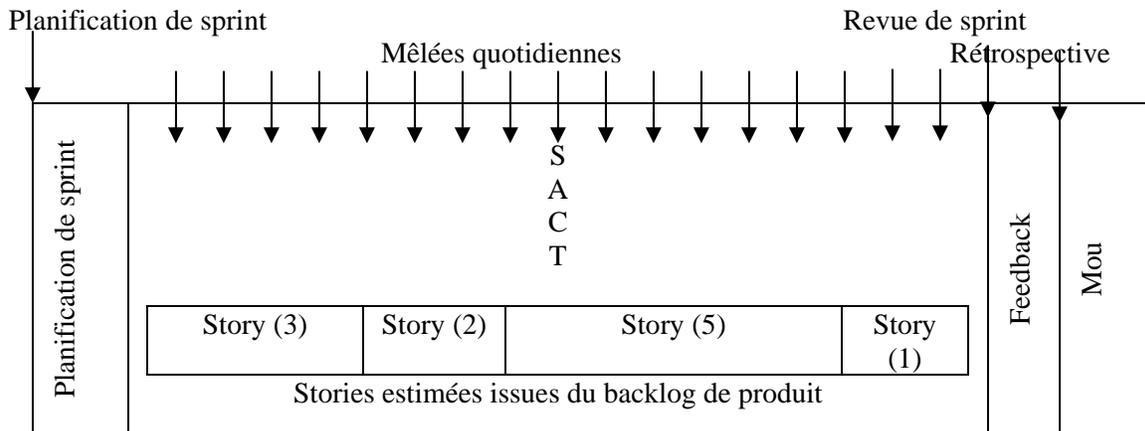
### La rétrospective de *sprint*

La rétrospective qui conclut le *sprint* se fait avec l'équipe élargie sur une durée de 1 à 3 heures. Elle consiste à revenir sur la manière dont le travail s'est déroulé durant le *sprint* – les éléments de satisfaction, les difficultés rencontrées et les erreurs commises - pour proposer des améliorations afin que le prochain *sprint* soit plus productif mais également plus attractif pour l'équipe. Les sujets touchent autant les relations interpersonnelles, les processus que les outils. L'équipe peut également estimer que des dysfonctionnements sont provoqués par des entités extérieures à l'équipe. Le SM a alors la charge de remonter les problèmes à la hiérarchie et de s'assurer qu'ils soient traités.

Pour être efficace et assurer une véritable amélioration continue, cette réunion nécessite une discussion franche, ouverte, respectueuse et constructive.

A la fin du *sprint*, un nouveau *sprint* redémarre avec le cérémonial complet : la planification de *sprint* suivie des mêlées quotidiennes puis de la revue et rétrospective de *sprint* en fin de parcours :

**Figure 18 : Déroulement d'un sprint**





## BIBLIOGRAPHIE

- AFUL (2011). *Les fourches / forks*. En ligne sur : <http://aful.org/ressources/fourches-forks>.
- AMBLARD, Henri, Philippe BERNOUX, Gilles HERREROS et Yves-Frédéric LIVIAN (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Éditions du Seuil, 291 pages.
- ANSART, Pierre (1970). *Naissance de l'anarchisme*. Paris : Presses Universitaires de France, 261 pages.
- ARVON, Henri (1980). *L'autogestion*. Paris : Presses Universitaires de France, 127 pages.
- AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Paris : Dunod, 267 pages.
- AURAY, Nicolas (2000). *Politique de l'informatique et de l'information, les pionniers de la nouvelle frontière électronique*. Thèse pour al doctorat de sociologie. Écoles de hautes études en sciences sociales. En ligne sur : <http://ses.telecom-paristech.fr/auray/Auray%20These.pdf>.
- BAILLARGEON, Normand (2005). « L'Ecopar. Enfin des idées libertaires pour l'économie ». *Possibles*, vol. 29, n° 2, p. 131-148.
- BARRAS, Béatrice, Marc BOURGEOIS, Elizabeth BOURGUINAT et Michel LULEK (2002). *Quand l'entreprise apprend à vivre, une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires*. Paris : Éditions Charles Léopold Mayer, 133 pages.
- BELLIER, Sandra (2002). « Les fourberies de l'autonomie ». *Le Monde Initiatives*, n° 13, novembre 2002.
- BOLTANSKI, Luc et Eve CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 843 pages.
- BOURDET, Yvon (1974). *Pour l'autogestion*. Paris : Edition Anthropos, 293 pages.
- BOURDET, Yvon (1970). *La délivrance de Prométhée, pour une théorie politique de l'autogestion*. Paris : Éditions Anthropos, 285 pages.
- BOURDET, Yvon et Alain GUILLERM (1977). *Clefs pour l'autogestion*. Paris : Éditions Seghers, 286 pages.
- BRIAND, Louise et Guy BELLEMARE (2006). « Organisation post-bureaucratique et flexibilité : de quelle flexibilité s'agit-il ? », Dans LAPOINTE, Paul-André, BELLEMARE, Guy (dir.). *Innovations sociales dans le travail et l'emploi, recherches empiriques et perspectives théoriques*. Les Presses de l'Université Laval, 330 pages, p. 163-184.

- BRETON, Philippe (2000). *Le culte d'Internet*. Paris : Éditions La Découverte, 125 pages.
- BRETON, Philippe et Serge PROULX (2002). *L'explosion de la communication, à l'aube du XXI<sup>ème</sup> siècle*. Paris : La Découverte, 389 pages.
- BRETON, Philippe et Serge PROULX (1993). *L'explosion de la communication, la naissance d'une nouvelle idéologie*. Paris : La Découverte, 323 pages.
- BROCA, Sébastien (2008). « Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective ». *TIC et société*, vol. 2, n° 2.
- BRUNEL, Valérie (2004). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris : La Découverte, 191 pages.
- CANIVENC, Suzy (2011). « Formes et normes autogestionnaires : d'une funeste dégénérescence à une salutaire dissolution », Acte du Colloque International du PREFics *In-formation et communications organisationnelles : entre normes et formes*, 276 pages, p. 99-106.
- CANIVENC, Suzy (2010). « La dégénérescence des organisations autogérées : d'un constat d'échec à l'émergence de nouvelles perspectives ». *ARPES, Revue électronique de valorisation des recherches actions sur les pratiques et les expérimentations sociales*, avril 2010. En ligne sur : <http://www.arpes.fr/index.php?id=182>.
- CANIVENC, Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Rennes 2. Dirigée par Christian Le Moëne et Catherine Loneux. En ligne sur : <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00458192/fr/>.
- CANIVENC, Suzy (2008). « Proposition d'un idéal type de l'organisation autogérée ». *Temps Maudits*, octobre 2008, p. 21-35.
- CARDON, Dominique (2010). *La démocratie Internet, promesses et limites*. Éditions du Seuil et La république des Idées, 103 pages.
- CARRE, Dominique (2005-2006). « Des dégâts du progrès... au marketing de l'usage. Revirement de perspective en matière de critique sociale dans le champ informatique et société ». *Terminal*, Hiver 2005-2006, n° 93-94, p. 91-100.
- CASTELLS, Manuel (2001). *La galaxie Internet*. Paris : Fayard, 365 pages.
- CASTORIADIS, Cornélius (2009). *Histoire et création, textes philosophiques inédits (1945-1967)*. Paris : Éditions du Seuil, 301 pages.
- CASTORIADIS, Cornélius (1997). *Les carrefours du labyrinthe V. Fait et à faire*. Paris : Éditions du Seuil, 336 pages.
- CASTORIADIS, Cornélius (1990). *Les carrefours du labyrinthe III : le monde morcelé*. Paris : Éditions du Seuil, 348 pages.

CASTORIADIS, Cornélius (1983). « La logique des magmas et la question de l'autonomie ». Dans DUMOUCHEL, Paul, DUPUY, Jean-Pierre (dir.). *L'auto organisation, de la physique au politique*, colloque de Cerisy. Paris : Éditions du Seuil, 556 pages, p.421-443.

CASTORIADIS, Cornélius (1979). « Autogestion et hiérarchie ». Éditions grain de sable. Extrait de *Le contenu du socialisme*, Paris : Éditions 10/18, 1979, 441 pages.

CHEVALLIER, Marc (2006). « Quand Internet bouscule les marchés, Internet réinvente le commerce », *Alternatives Économiques*, n°248, en ligne.

COMMISSION NATIONALE FRANÇAISE POUR L'UNESCO (2005). *La « société de l'information » : glossaire critique*. Paris : La documentation française, 164 pages.

COUTROT, Thomas (1998). *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris : Éditions La Découverte, 281 pages.

DAVID, Paul A, Andrew WATERMAN et Seema ARORA, (2003) *The Free/libre/Open source software survey for 2003*. Stanford University, Stanford institute for economic policy research (SIEPR). En ligne sur : <http://www.stanford.edu/group/floss-us/report/FLOSS-US-Report.pdf>.

DE BEER, Anne (1995). « L'informatique, prédatrice d'emplois ? ». Dans DE BEER et al. *Le travail au XXI<sup>ème</sup> siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*. Paris : Dunod, 274 pages, p. 79-113.

DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Éditions du Seuil, 275 pages.

DEPELTEAU, François (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines, de la question de départ à la communication des résultats*. Bruxelles : De Boeck Université, 417 pages.

DI MAGGIO, Paul J. et Walter W. POWEL (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, vol. 48, avril 1983, p.147-160.

DORTIER, Jean-François (2010). « Les salariés sont-ils des victimes consentantes ? » *Sciences humaines* n° 213, mars 2010, p 45-47.

DUCHATEL, Julie (2008). « Quelques enseignements généraux et perspectives ». In CETIM. *Produire de la richesse autrement : usines récupérées, coopératives, micro-finances... les révolutions silencieuses*. Genève : CETIM, p. 149-171.

DUVAL, Guillaume et Henri JACOT (2000). *Le travail dans la société de l'information, paradoxes, enjeux des NTIC*. Éditions Liaisons, 190 pages.

ENRIQUEZ, Eugène (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée Brouwer, 409 pages.

ESTIENNE, Yannick (2005). « La mobilisation des (net)travailleurs de la « nouvelle économie » : gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie ». *Études de communication*, n° 28, p 15-30, en ligne sur : <http://edc.revues.org/index77.html>.

FAY, Victor (1996). *L'autogestion, une utopie réaliste*. Paris : Éditions Syllepse, 109 pages.

FIRER-BLAESS, Sylvain (2007). *Wikipédia : le refus du pouvoir*. Mémoire de Master : Sciences Politiques : Institut d'Études Politiques de Lyon, Université Lyon 2. Dirigé par Bernard Lamizet.

FLICHY, Patrice (2003). *L'innovation technique, récents développements en sciences sociales, vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris : Éditions La Découverte, 250 pages.

FLICHY, Patrice (2002). « La place de l'imaginaire dans l'action technique : le cas d'Internet ». *Réseaux*, n° 109, p. 51-73.

FLICHY, Patrice (2001). *L'imaginaire d'Internet*. Paris : La découverte, 272 pages.

FLORIS, Bernard (2000). « La gestion symbolique, entre ingénierie et manipulation ». *Sciences de la société*, mai-octobre 2000, n° 50-51, p. 173-196.

FLORIS, Bernard (1996). *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 272 pages.

FORTIN, Andrée (1981). « L'autogestion quotidienne ». *Possibles*, vol. 6, n° 1, 1981, p. 91-102.

FOUCAULT, Michel (2004 a). *Sécurité, territoire, population, cours au collège de France, 1977-1978*. Paris : Gallimard, 435 pages.

FOUCAULT, Michel (2004 b). *Naissance de la biopolitique, cours au Collège de France, 1978-1979*. Paris : Gallimard, 355 pages.

FOUCAULT, Michel (2001). *Dits et Ecrits, 1976-1988*. Paris : Gallimard, 1735 pages.

GADREY, Jean (2003). « La nouvelle économie, un mythe techno-libéral ». Dans TREMBLAY, Diane-Gabrielle, ROLLAND, David (dir.). *La nouvelle économie : Où ? Quoi ? Comment ?* Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 215 pages.

GAGNON, Gabriel, RIOUX, Marcel (1988). *A propos d'autogestion et d'émancipation*. Québec : Institut Québécois de Recherche sur la Culture (IQRC), 190 pages.

GAGNON, Gabriel (1988). « Le mouvement autogestionnaire québécois ». Dans GAGNON, Gabriel, RIOUX, Marcel. *A propos d'autogestion et d'émancipation, deux essais*. Institut Québécois de Recherche sur la Culture (IQRC), 190 pages, p. 12-149.

GAGNON, Gabriel (1991). « Demain l'autogestion ». Dans GODBOUT, Jacques (dir.). *La participation politique. Leçons des dernières décennies*. Québec : Institut québécois de la culture, p. 207-218.

GAGNON, Gabriel (1973). « Les voies de l'autogestion ». Dans GAGNON, Gabriel, MARTIN, Luc. *Québec 1960-1980. La crise du développement. Matériaux pour une sociologie de la planification et de la participation*. Montréal : Éditions Hurtubise HMH, p. 143-156.

GALINON-MELENEC, Béatrice (2007). *Penser autrement la communication, du sens commun vers le sens scientifique, du sens scientifique vers la pratique*. Paris : L'Harmattan, 242 pages.

GENDRON, Jean-Louis (1983). « Les enjeux québécois de l'autogestion et des coopératives ouvrières de production ». Communication présentée à la *deuxième conférence mondiale sur les coopératives de travail*, Varsovie, octobre 1983.

GEORGE, Éric (2008). « De la complexité des relations entre démocratie et TIC ». *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 21, n° 1, automne 2008, p. 38-51, p 38.

GEORGI, Franck (2008). « L'autogestion en France, des "années 1968" aux années 1980. Essor et déclin d'une utopie politique ». *La Pensée*, décembre 2008, n° 356, p. 87-101.

GERAUD, Claude (1996). « Introduction ». Dans FAY, Victor. *L'autogestion, une utopie réaliste*. Paris : Éditions Syllepse, 109 pages.

GRASSINEAU, Benjamin (2009). *La dynamique des réseaux coopératifs. L'exemple des logiciels libres et du projet d'encyclopédie libre et ouverte Wikipédia*. Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris Dauphine. Dirigée par Michel Liu. En ligne sur : [http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/39/53/35/PDF/These\\_Benjamin\\_Grassineau.pdf](http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/39/53/35/PDF/These_Benjamin_Grassineau.pdf).

GUILLERM, Alain et Yvon BOURDET (1975). *L'autogestion*. Paris : Éditions Seghers, 285 pages.

HARRISSON, Denis, Valérie VINCENT et Joanie ROLLIN (2008). « Innovations sociales et arrangements institutionnels ». *Hermès* n° 50, avril 2008, p. 55-60.

HELLER, Thomas (2005). « De l'anatomopolitique à la psychopolitique ». *Études de communication*, n° 28, p. 59-75.

HIMANEN, Pekka (2001). *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*, Paris, Exils, 219 pages.

ILLOUZ, Eva (2006). *Les sentiments du capitalisme*. Paris : Éditions du Seuil, 201 pages.

IPPOLITA (2009). « Contre l'hégémonie de Google... Cultivons l'anarchisme des connaissances ». *Multitudes*, été 2009, vol. 2, n° 36, p. 62-70.

JACOT, Jacques-Henri (1994). *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon, 233 pages.

JEANNERET, Yves (2005). « La "société de l'information" comme figure imposée. Sur un usage particulier des mots en politique ». Dans MATHIEN, Michel (dir.). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruxelles : Bruylant, 435 pages, p. 66-76.

JEANNERET, Yves (2000). *Y'a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 134 pages.

JOULE, Robert-Vincent et Jean-Léon BEAUVOIS (1998). *La soumission librement consentie*. Paris : Presses Universitaires de France, 214 pages.

JOYAL, André (1989). « Les entreprises alternatives au Québec ». Dans LEVESQUE, JOYAL, CHOUINARD (dir.). *L'autre économie : une économie alternative ?* Presses de l'Université du Québec, Québec, 372 pages, p. 165-184.

KLECK, Véronique (2007). « Réseaux numériques : le renouveau du politique ». *Transversales*, en ligne. Extrait du livre "Numérique & Cie - sociétés en réseaux et gouvernance". Paris : Éditions Charles Léopold Meyer, 237 pages.

KLEIN, Juan-Luis, Jean-Marc FONTAN, Denis HARRISSON et Benoît LEVESQUE (2009). « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation ». *Cahiers du CRISES*, collection études théoriques. En ligne sur : <http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0907.pdf>.

KLEIN, Juan-Luis et Denis HARRISSON (2007). « Introduction ». Dans KLEIN, Juan-Luis, HARRISSON, Denis (dir.). *L'innovation sociale, émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec.

KYROU, Ariel et Yann MOULIER BOUTANG (2009). « Beyond Google ». *Multitudes*, été 2009, vol. 2, n° 36, p. 38-43.

LAFARGUES, Yves (2005-2006). « "Cybersecte" et fracture numérique, des technophobes aux insoumis ». *Terminal*, Hiver 2005-2006, n° 93-94.

LAMBERT-PILOTTE, Geneviève, Marie-Hélène DRAPEAU et Anna KRZYNSKI, (2007). « La révolution est possible. Portait de groupes autogérés au Québec ». *Possibles* vol. 31, n° 1-2, 2007, p. 198-159.

LAVILLE, Jean-Louis (2007). « Éléments pour l'analyse du changement social démocratique ». Dans KLEIN, Juan-Luis, HARRISSON, Denis (dir.). *L'innovation sociale, émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec.

LAZZARATO, Maurizio (2004). *Les révolutions du capitalisme*. Paris : Les empêcheurs de tourner en rond, 259 pages.

LE GOFF, Jean-Pierre (2003). *La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. Paris : La Découverte, 163 pages.

LEPAGE, Henri (1978). *Autogestion et capitalisme, réponses à l'anti-économie*. Paris : Édition Masson, 358 pages.

LEPAGE, Jean-François (2005). « Les sociologues québécois et le mouvement autogestionnaire ». *Possibles*, vol. 29, n° 2.

LESEMANN, Frédéric et Christian GOYETTE (2003). *Les travailleurs de l'économie du savoir*. Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (TRANSPOL), IRNS Urbanisation, Culture et Société, août 2003.

LEVY, Pierre (2002). *Cyberdémocratie*. Paris : Éditions Odile Jacob, 283 pages.

LEVY, Pierre (1997). « La cyberculture en question : critique de la critique », *la revue du M.A.U.S.S*, n° 9, p. 111-126.

LEVY, Pierre (1994). *L'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace*. Paris : Éditions la Découverte, 243 pages.

LOJKINE, Jean (1992). *La révolution informationnelle*. Paris : Presses Universitaires de France, 302 pages.

LOURAU, René (1980). « Autogestion, institutionnalisation, dissolution ». *Autogestions*, n° 1, p. 23-31.

LULEK, Michel (2003). *Scions... travaillait autrement, Ambiance bois, l'aventure d'un collectif autogéré*. Éditions REPAS, 174 pages.

MAIRE, Edmond (1976). *Demain l'autogestion*. Paris : Éditions Seghers, 157 pages.

MARTY, Marie-Odile (1979). « La stratégie de l'affectif ». *Autrement*, septembre 1979, n° 20, p. 112-121.

MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Paris : Les Éditions ouvrières, 276 pages.

MEISTER, Albert (1970). *Où va l'autogestion yougoslave ?* Paris : Éditions Anthropos, 386 pages.

MEISTER, Albert (1968). « L'autogestion : pourquoi et comment ? II. une autre société ». *Le Monde*, 10 juillet 1968, p. 21.

MEISTER, Albert (1964). *Socialisme et autogestion, l'expérience yougoslave*. Paris : Éditions du Seuil, 398 pages.

MEISTER, Albert (1963). « Problèmes de l'autogestion ». *Autogestion*, décembre 1963, n° 7, p. 103-116.

MINTZBERG, Henry (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Éditions d'organisation, 188 pages.

MOINEAU, Laurent et Aris PAPTAEODOROU (2000). « Coopération et production immatérielle dans le logiciel libre ». *Multitudes*, vol. 1, n° 1, p. 144-160.

MORGAN, Gareth (1989). *Images de l'organisation*. Paris : Éditions SKA, 556 pages.

MORIN, Edgar (2005). « L'enjeu humain de la communication ». Dans CABIN, Philippe, DORTIER, Jean-François (dir.). *La communication, état des savoirs*. Auxerre : Éditions Sciences Humaines, 353 pages, p. 19-26.

MORIN, Edgar (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF, 158 pages.

MORIN, Edgar (1977). *La Méthode I, la nature de la nature*. Paris : Éditions du Seuil, 398 pages.

MOTHE, Daniel (1980). *L'autogestion goutte à goutte*. Paris : Le centurion, 190 pages.

NEVEU, Erik (2006). *Une société de communication ?* Paris : Éditions Montchrestien, 160 pages.

OLIVESI, Stéphane (2006). *La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 198 pages.

OUTREQUIN, Philippe, Anne POTIER et Patrice SAUVAGE (1986). *Les entreprises alternatives*. Paris : Syros, 175 pages.

PAQUIN, Stéphane (2001). *La revanche des petites nations, Le Québec, l'Écosse et la Catalogne face à la mondialisation*. Québec : VLB Éditeur, 219 pages.

PELLETIER, Francine (2000). « Le monde communautaire et Internet : des défis à relever aux moyens d'y répondre ». Actes du colloque *Où mènent les TIC : rêves ou réalités ? Pour une maîtrise sociale et démocratique des TIC*, Montréal 30 novembre-1<sup>er</sup> décembre 2000. p. 34-42. En ligne sur : [http://bv.cdeacf.ca/bvdoc.php?no=2004\\_12\\_0579&col=EA&format=htm&ver=old](http://bv.cdeacf.ca/bvdoc.php?no=2004_12_0579&col=EA&format=htm&ver=old).

PIAGET, Charles (1973). *LIP, Charles Piaget et les LIP racontent*. Paris : Stock, 219 pages.

PLANE, Jean-Michel (2003). *Théorie des organisations*. Paris : Dunod, 126 pages.

POPPER, Karl (1997). *Toute vie est résolution de problèmes, questions autour de la connaissance de la nature*. Arles : Actes Sud, 166 pages.

POPPER, Karl (1992). *Un univers de propensions, deux études sur la causalité et l'évolution*. Combas : Éditions de l'Eclat, 79 pages.

POPPER, Karl (1990). *Le réalisme et la science*. Paris : Hermann, 427 pages.

PROULX, Serge et Nicolas LECOMTE (2005). « Une monographie de Communautique, portrait d'une organisation québécoise orientée vers l'appropriation sociale des TIC en milieu communautaire ». Université du Québec à Montréal, En ligne sur : <http://www.communautique.qc.ca/a-propos/monographie.html>.

RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris, 50 pages.

RAPPORT MONDIAL DE L'UNESCO (2005). *Vers les sociétés du savoir*. Paris : Editions UNESCO, 237 pages.

RIOUX, Marcel (1976). « Les possibles dans une période de transition ». *Possibles*, vol. 1, n° 1, p. 3-8.

ROLLIN, Joanie. (2007) « L'innovation sociale au Québec ; acteurs et processus, présentation du projet de Réseau Québécois en Innovations Sociale (RQIS) ». *Bulletin de la santé publique*, septembre 2007.

ROLLIN, Joanie et Valérie VINCENT, avec la collaboration de Denis HARRISSON (2007). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec, document de synthèse*. Projet de Réseau Québécois en Innovation Sociale (RQIS).

SAINSAULIEU, Renaud (1990). « Culture, entreprise et société ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages, p. 611-628.

SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Éric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris : Librairie des Méridiens, 272 pages.

SCARDIGLI, Victor (1992). *Les sens de la technique*. Paris : Presses Universitaires de France, 275 pages.

SEVIGNY, Michel (2009). *Et nous serions paresseux ? Résistance populaire et autogestion libertaire*. Montréal : les Éditions Ecosociété, 215 pages.

SIEVERS, Burkard (1990). « La motivation, un ersatz de significations ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Éditions ESKA, 842 pages.

SILVESTRO, Marco et Jean-Marc FONTAN (2005). « Vivre demain dans nos luttes d'aujourd'hui ». *Possibles*, printemps 2005, vol. 29, n° 2, p. 100-117.

SIMONI, Olivier (2002). « Un nouvel esprit pour le capitalisme : la société de l'information ? ». *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XL, n° 123, p. 75-90.

TAPSCOTT, Don et Anthony WILLIAMS, (2007). *Wikinomics, Wikipédia, Linux, Youtube... Comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie*. Paris : Pearson Village Mondial, 363 pages.

TARDIF, Carole sous la direction de Denis Harrisson (2003). « Complémentarité, convergence et transversalité : la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES ». *Cahiers du CRISES*, collection études théoriques. En ligne sur : <http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0513.pdf>.

TECHNOcompétences et Ministère du développement économique et régional (2003). *Profil de la main d'œuvre et de l'industrie des services informatiques au Québec*. En ligne sur : [http://www.technocompetences.qc.ca/files/profil%20m-o%20services%20informatiques\\_0.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/files/profil%20m-o%20services%20informatiques_0.pdf).

THEPAUT, Yves (2002). *Information, pouvoir, économie*. Paris : Economica, 375 pages.

THUDEROZ, Christian (1995). « Du lien social dans l'entreprise, travail et individualisme coopératif ». *Revue française de sociologie*, n° XXXVI, p. 325-354.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2003). « Innovation, management et économie : comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ». *Télé-Université*, En ligne sur : <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-21.pdf>.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Charles-Henri AMHERDT (2003). « Nouvelles formes de travail et nouvelles modalités de formation des compétences collectives dans l'économie de la connaissance ». *Télé-Université*, En ligne sur : <http://www.teluq.quebec.ca/chairebell/pdf/publicationMMccfrAEP2002.pdf>.

VALENDUC, Gérard (2005). *La technologie, un jeu de société, au-delà du déterminisme technologique et du constructivisme social*. Louvain-La-Neuve : Academia Bruylant, 251 pages.

VENDRAMIN, Patricia et Caroline GUFFENS (2005). *Parcours en entreprises dans les métiers des TIC*. Bruxelles : FTU-Namur.

VENDRAMIN, Patricia, VALENDUC, Gérard (2002). *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*. Bruxelles : FTU-Namur.

VITALIS, André (2005-2006). « L'informatique prise au sérieux ». *Terminal*, Hiver 2005-2006, n° 93-94, p. 49-54.

WATZLAWICK, Paul, Richard FISCH et John WEAKLAND (1975). *Changement, paradoxes et psychothérapie*. Paris : Éditions du Seuil, 189 pages.

WEBER, Max (1995). *Économie et société 1, les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 410 pages.

ZIN, Jean (2007). « Google sonne la victoire du libre et du gratuit ». *Transversales*, en ligne.