

## La Revue des conditions de travail

### N° 11 – 2020 – Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et Institut de Recherches Économiques et sociales (IRES)<sup>1</sup>

<p><b>Appel à contributions</b> <b>Février 2020</b> <b>« Alternatives organisationnelles et managériales : promesses et réalités ? »</b></p>
--

Ce numéro de *La Revue des conditions de travail* poursuit un objectif précis : documenter et réfléchir aux alternatives organisationnelles et managériales qui peuvent être développées aujourd'hui pour mieux articuler amélioration des conditions de travail et efficacité productive. Par « **alternatives organisationnelles et managériales** », il faut entendre l'invention et la mise à l'épreuve de nouvelles façons d'organiser le travail et de lier activité d'ensemble et contribution de chacun. Il s'agit aussi de la promotion de formes managériales inédites qui font la part belle aux mécanismes collectifs de prises de décisions et à une plus grande démocratie dans et hors l'entreprise.

Le point de départ de cette réflexion est, qu'à tort ou à raison, le modèle de l'entreprise « classique »<sup>2</sup> semble de plus en plus décrié. Pour ses contempteurs, il serait rigide, bureaucratique et étouffant. Il ne permettrait pas l'expression et l'initiative de chacune et chacun ; il briderait l'autonomie et la capacité d'innovation, entraverait la participation et les bonnes volontés. L'entreprise, autrefois parée de nombreuses vertus – celle de créer de l'emploi, d'assurer la prospérité et la redistribution de la richesse, etc. – ne semble plus devoir faire autant recette (surtout les plus grandes) et suscite la méfiance. Il est vrai que depuis 40 ans celle-ci a connu une « déformation » de ses modes d'organisation sous l'égide de la financiarisation<sup>3</sup>. Il faut aller plus vite, plus intensément, avec moins de moyens alors que l'emploi devient incertain et que les conditions de travail apparaissent menacées. Dans ce cadre, le travail devient un coût devant être comprimé plutôt qu'un avantage et une ressource productive. Corollaire de cette évolution, les règles de gestion sont devenues plus impératives et sophistiquées – le *reporting*, les objectifs à atteindre, les *process* à organiser, etc. – et traduisent avant tout les besoins de rationalisation d'un management éloigné des réalités de terrains. Enfin, il est un autre reproche, qui se loge au cœur même de la raison

---

<sup>1</sup> Ce numéro de *La Revue des conditions de travail* est réalisé en commun avec l'IRES. Il accompagne la réalisation de projets soutenus et financés par le Fonds d'amélioration des conditions de travail (Fact).

<sup>2</sup> Plutôt grande, multi-divisionnelle, organisée selon une coupure entre l'élaboration stratégique et les réalités opérationnelles, spécialisée en sphère d'action autonome et cloisonnée, etc.

<sup>3</sup> Voir l'entretien avec Olivier Favereau et Baudoin Roger, « L'entreprise comme lieu de *création collective* », in *La Revue des conditions de travail*, n° 7, Anact, décembre 2017.

d'être de l'entreprise, son efficacité serait remise en question. Lourde, peu agile, engoncée dans la routine, elle peinerait à dessiner les évolutions du monde de demain, à trouver les innovations nécessaires pour faire face aux différentes crises qui affectent les sociétés modernes (environnementale, crise de la représentation, de l'intégration des communautés, etc.).

Ce constat sans doute excessif ne doit pas occulter les transformations profondes dont l'organisation de l'entreprise a été l'objet dans les décennies récentes, faisant, par exemple, vaciller ses frontières. C'est le cas avec la fragmentation de celle-ci dans des réseaux de sous-traitances étendus et le recours au « faire-faire » systématique. Dans cette configuration, l'entreprise devient presque un marché où s'assemblent et se combinent les contributions d'acteurs qui œuvrent indépendamment les uns des autres. Cette évolution trouve certainement son aboutissement dans l'essor des grandes plateformes numériques (*Uber, Deliveroo, etc.*), lesquelles se présentent comme des « intermédiaires » et non plus comme des « employeurs » au sens classique du terme. Celles-ci captent une part de l'activité économique dans des secteurs variés : transport, hébergement, restauration, etc. À l'aide de technologies numériques, combinant base de données, géolocalisation et utilisation des smartphones, une véritable « prescription algorithmique » se développe qui vient déterminer à la fois les conditions de travail et la rémunération des travailleurs. Ces dernières évolutions ne peuvent sans doute pas être considérées comme des « alternatives » proprement dites : celles-ci marquent plutôt la radicalisation et l'autonomisation des rapports marchands au sein même des grands ensembles productifs. Il s'agit ainsi du déploiement de ce qu'Alain Supiot caractérise comme *La Gouvernance par les nombres* (Fayard, 2015) plutôt qu'une politique capable d'assurer une véritable protection du travail et sa valorisation au sein des ensembles collectifs. Les changements qui vont dans cette direction suscitent d'ailleurs de nombreuses inquiétudes tant en matière de conditions de travail que de protections sociales.

### **Une recherche « d'alternatives organisationnelles et managériales » ?**

Ce débat n'est pas tout à fait nouveau mais il revêt un relief particulier aujourd'hui. L'ère des « grandes certitudes » est peut-être révolue. Les schémas taylorien et post-taylorien qui animaient encore le débat socio-historique dans les années 70 et 80 ne s'appuient plus à l'heure actuelle sur des certitudes clairement étayées. Dans cette perspective, différents modèles et pratiques s'expérimentent, se développent et se présentent comme autant « d'alternatives » au sein même des entreprises classiques mais aussi dans de nouvelles configurations productives. L'autonomie est attendue, prescrite et souhaitée plus que bridée et encadrée. Il est question de « liberté » et d'initiative, de partage d'un sens commun, de participation aux décisions et d'un accès égal de toutes et tous à l'information. Les espaces de discussions sont promus et, éventuellement, la gouvernance de l'entreprise (ou du collectif) peut devenir plus démocratique et ouverte à de nouveaux acteurs (salariés, partenaires mais aussi public et usager). Enfin, parfois, la notion de « subordination salariale », sujette à une remise en question, peut être interrogée. Un « monde » semble vaciller et se transformer.

Certes ces évolutions posent plus de questions qu'elles n'apportent de réponses. C'est donc à **explorer concrètement** comment se vivent ces expérimentations que ce numéro 11 de *La Revue des conditions de travail* entend contribuer. Le champ de ces transformations concerne autant les entreprises habituelles que des secteurs qui se présentent explicitement comme alternatifs (les Scops, l'ESS) ou en marge des modes d'organisation dominants (les

« communs »). Il est ainsi attendu des contributions dans les trois champs principaux de la vie des collectifs et des organisations :

**1 – Les entreprises marchandes et/ou publiques, petites et grandes** engagées dans une transformation de leurs modes de fonctionnement et de délibération. Cela peut être les entreprises qui s’orientent vers des processus de « libérations » plus ou moins radicaux, entendent réduire, voire supprimer une partie des lignes hiérarchiques et faciliter la prise de décision entre les pairs. C’est le cas aussi avec des innovations managériales qui veulent contenir l’exercice du pouvoir comme dans la proposition des « hiérarchies à domination renversée »<sup>4</sup>. Cela peut être des organisations « opales » telles que proposée par Frédéric Lalloux (*Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, 2016, Diateino) avec des concepts comme l’auto-gouvernance. Il peut aussi s’agir des expériences suggérées par la notion « d’entreprise délibérée » ou fondées sur la promotion de la « qualité du travail »<sup>5</sup>. Cette liste n’est pas limitative et ne préjuge pas des controverses possibles entre ces expériences et dont les propositions pourront faire état. De plus, cela n’exclut pas non plus des pratiques de terrains qui ne feraient pas appel à des concepts et des justifications théoriques mais qui pourraient s’avérer pertinentes suite à des transformations engagées sous l’égide d’une plus grande participation de toutes et tous aux décisions.

**2 – Les sociétés coopératives de production (Scop) et l’économie sociale et solidaire (ESS)** constituent – nonobstant la diversité des situations qui les caractérise – des espaces où s’expérimentent de nouvelles modalités d’organisation du travail édifiées sur une plus grande participation de toutes et tous à la vie du projet de l’entreprise. Il peut s’agir de la « gouvernance » même de l’organisation avec des mécanismes de prises de décisions plus égalitaires (une personne, une voix). Il peut s’agir aussi de réduire le poids de la hiérarchie dans le fonctionnement quotidien des équipes de production et de favoriser des mécanismes de délibération plus collectifs. Ces évolutions ne vont pas de soi malgré l’idéal d’un fonctionnement plus démocratique. Les relations informelles peuvent dominer et provoquer des crises importantes en cas de conflit. De plus, l’observation montre qu’un risque « d’isomorphisme organisationnel » reste prégnant dans certaines situations où les sociétaires ne font que reproduire les modes usuels d’organisation. Néanmoins, des exemples montrent qu’il est possible, dans ces secteurs, de faire vivre des projets représentant de véritables alternatives organisationnelles. Il sera attendu des contributions qui pourront relater comment ces alternatives ont pu se déployer, à quelles difficultés elles ont été confrontées et comment des projets de ce type ont perduré dans le temps.

**3 – Les « communs », les tiers-lieux et les espaces de production autonomes (hackerspaces, fablabs, etc.)** se développent depuis quelques années déjà. Ces espaces représentent-ils l’avènement d’un « âge du faire », comme l’a esquissé Michel Lallement<sup>6</sup> récemment dans ses travaux ? Ces communautés se développent parfois indépendamment des entreprises traditionnelles ou d’un contact avec les circuits marchands officiels. Ces entités explorent et expérimentent de nouvelles formes d’organisation du travail, *a priori*

---

<sup>4</sup> Voir S. Jaumier, V. Pasquier et I. Huault (2019), « La démocratie organisationnelle autrement : l’exemple des hiérarchies à domination inversée », in *Revue française de gestion*, mai, n° 278.

<sup>5</sup> Voir, par exemple, M. Detchessahar (2019) (Coordinateur), *L’entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Nouvelle Cité, 238 p. ou J.-Y. Bonnefond (2019), *Agir sur la qualité du travail. L’expérience de Renault Flins*, érès, 240 p.

<sup>6</sup> Voir (2015), *L’âge du faire. Travail, hacking, anarchie*, Seuil, 448 p.

sans hiérarchies et sans modalités de subordination et de prescription stricte du travail. La coopération horizontale est privilégiée dans une logique de réciprocité des échanges et la participation de toutes et tous aux décisions et à l'accès aux informations. Les contributeurs peuvent venir d'horizons divers et la séparation entre prescripteurs et exécutants tend à s'estomper de même que celle entre usagers, publics et prestataires. Les communs se développent autour de la production de connaissances (avec des logiciels libres) mais aussi de biens servant dans le cadre d'un usage « durable » et en circuits courts. Ces expériences peuvent constituer des alternatives intéressantes à faire valoir pour dépasser les formes classiques d'entreprises. Pour autant, il ne faudrait pas sous-estimer les difficultés de toutes sortes pour faire vivre des projets de ce type. Ces difficultés peuvent être économiques mais tenir aussi à la vie collective elle-même : la mise en place d'une organisation du travail plus démocratique et participative ne peut être comprise comme une disposition naturelle et automatique ; il faut certainement un effort explicite pour soutenir la pluralité et la diversité au sein d'une communauté productive. Les propositions retenues s'attacheront alors à décrire et expliquer les conditions qui peuvent rendre ces communautés fonctionnelles, pérennes et soucieuses de la participation de toutes et tous aux décisions. La **participation** est sans doute moins un projet qu'il suffit d'installer une fois pour toutes qu'un effort renouvelé et permanent pour trouver des formes – organisationnelles et institutionnelles – aptes à faire vivre un collectif.

Les contributions attendues se veulent diverses, explorant des situations concrètes représentant des projets novateurs autant dans les entreprises traditionnelles (publiques et privées, marchandes et à but non-lucratif) que dans des secteurs qui se veulent « alternatifs » (Scop, ESS, commun, tiers-lieux, etc.). Les interrogations soulevées par ces évolutions sont nombreuses. Que devient le travail et son apport à la vie des collectifs et au fonctionnement des organisations ? Comment est-il reconnu, valorisé et mesuré ? Comment les travailleurs sont-ils représentés et comment peuvent-ils défendre leurs droits et faire valoir leurs points de vue ? Comment les décisions se prennent-elles et comment assurer une meilleure délibération entre les membres d'une même communauté productive ? Quel rôle reste-t-il au management ? Il ne suffit sans doute pas de proclamer théoriquement la démocratisation pour s'assurer d'un véritable processus de changement et d'une transposition réussie des notions de citoyenneté<sup>7</sup> ou de participation effective aux décisions dans l'entreprise. Encore faut-il que ces notions puissent être soutenues dans des dispositifs spécifiques qui donnent vie à ces nouveaux modes de fonctionnement. Il appartiendra aux contributeurs de faire état de différentes alternatives organisationnelles et managériales y compris en tenant compte des difficultés éventuelles vécues par les acteurs sociaux dans la mise en place de ces innovations.

Enfin, il est attendu des réflexions plus générales sur le sens de ces évolutions. Des notions comme celles de « salariat sans subordination », de « gouvernement d'entreprise » ou de « cogestion » pourront faire l'objet de réflexions théoriques et conceptuelles. Ce numéro 11 de *La Revue des conditions de travail* entend explorer l'ensemble des facettes sociales, économiques et juridiques qui aujourd'hui sous-tendent la transformation des modèles productifs et du travail. Il s'agit ultimement de développer une approche prospective pour dessiner et anticiper ce que sera le monde du travail de demain.

---

<sup>7</sup> Rappelons le mot d'ordre de Jean Auroux en 1981 : « Citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être dans leur entreprise », *Les droits des travailleurs : Rapport au président de la république et au premier ministre*, La documentation française, 82 p.

### Articles attendus\*

Les intentions d'articles doivent être reçues avant le 15 mai 2020.

Les intentions d'articles doivent comprendre le titre de l'article, un résumé d'une page au maximum indiquant la problématique de l'article et la méthodologie utilisée. Le comité éditorial de la Revue donnera une réponse positive ou négative sous une quinzaine de jours après réception de l'intention. L'acceptation de l'intention d'article ne présume pas de l'acceptation de l'article final. Celui-ci sera évalué par deux personnes désignées par le comité éditorial.

Les articles devront être reçus au plus tard le 15 octobre 2020 à l'adresse suivante :

[t.rousseau@anact.fr](mailto:t.rousseau@anact.fr)

La parution du numéro est prévue pour décembre 2020.

Les attentes suivantes seront privilégiées : pertinence conceptuelle par rapport à l'objet du dossier thématique de la Revue, qualité de la description du milieu de travail dans lequel l'intervention se situe, capacité de mettre en récit et de problématiser les enjeux sociaux et organisationnels issus de l'observation empirique, attention aux questions de contenus et aux controverses qui ont animé les acteurs en situations pratiques. La Revue entend plus particulièrement valoriser des approches qui relatent des expériences et/ou des tentatives de transformations du travail.

La longueur des articles se situera entre 15 000 et 25 000 caractères espaces compris.

Pour toute demande de renseignements sur la Revue ou l'appel à contribution, vous pouvez contacter Thierry Rousseau, rédacteur en chef, à l'adresse suivante : [t.rousseau@anact.fr](mailto:t.rousseau@anact.fr)

\* Pour plus de détails, consultez notre site : <http://www.anact.fr/web/publications/revue-conditions-travail>

### Présentation de la revue

Publiée par l'Anact, *La Revue des conditions de travail* entend approfondir et renouveler le regard porté sur les évolutions du travail. Pour cela, elle propose de cheminer sur deux voies. La première emprunte le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract et des consultants en entreprise, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement. La seconde prend appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et ses conditions d'exercice. Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d'en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration légitimes et pertinentes.

*La Revue des conditions de travail* s'adresse deux fois par an, sous forme numérique, à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d'action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire et interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

L'objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* est de proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd'hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. Le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d'en faire état pour s'approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s'emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L'enjeu est d'importance, tant pour l'avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

Outre un **dossier thématique**, *La Revue des conditions de travail* s'articule autour des rubriques suivantes :

- **Enquêtes** : analyses et commentaires consacrés aux enquêtes conditions de travail et plus largement au travail.
- **Recherches** : un espace dédié aux travaux de jeunes chercheurs sur des thématiques liées au travail et à ses conditions.
- **Lectures** : recension(s) d'une sélection d'ouvrages portant sur le travail.