

Chrono Flex et Poult : un modèle de management à libération contrôlée

Patrick Gilbert, IAE de Paris, Université Paris 1

Mail : gilbert.iae@univ-paris1.fr

Nathalie Raulet-Croset, IAE de Paris, Université Paris 1

Mail : raulet.croset.iae@univ-paris1.fr

Ann-Charlotte Teglborg, ESCP Europe

Mail : ateglborg@escpeurope.eu

Résumé :

Cette communication se situe dans le champ du contrôle organisationnel. Partant de l'inscription ancienne de la dialectique liberté-contrôle dans les sciences sociales (Berger, Abel, Page, 1954) et de son investigation dans les organisations qualifiées de post-bureaucratiques (Maravelias, 2003), elle s'intéresse aux formes de contrôle dans les entreprises qualifiées de « libérées » (Getz, Carney, 2012). Elle analyse spécialement la façon dont ces entreprises se sont efforcées de dépasser la classique dichotomie liberté-contrôle.

Pour rendre compte de ce phénomène, elle s'appuie sur deux cas, qu'elle aborde à la fois sous l'angle structurel des caractéristiques hypothétiques d'un nouveau mode de contrôle propres à ces entreprises et sous l'angle processuel de la mise en œuvre de cette transformation.

Mots-clés : Entreprise libérée, contrôle, hiérarchie

Chrono Flex et Poult : un modèle de management à libération contrôlée

INTRODUCTION

L'aplatissement des structures de décision est une tendance forte des transformations organisationnelles de ces dernières décennies (Desreumaux, 1996 ; Rondeau, 1999) et un des principes de flexibilité de la nouvelle économie (Askenazy, 2000 ; Roy, Audet, 2002). De plus, le nivellement des structures hiérarchiques qui répond aux nécessités d'optimisation du processus productif serait aussi une réponse aux attentes des jeunes générations voulant affirmer leur autonomie (Audet, 2004).

En même temps, des observateurs relèvent la montée des normes, règles et procédures qui englobent l'ensemble de la société (Hibou, 2012 ; Collard 2018). Dans l'entreprise, cela conduirait à un management désincarné dans lequel des « planneurs » encadrent l'activité par de multiples dispositifs formalisés qui, mieux que la hiérarchie et avec une économie de moyens (sans interactions humaines), organisent les mondes communs (Dujarier, 2015).

Pourtant, les entreprises dites « libérées » (Peters 1992, Getz & Carney 2012) qui entendent s'affranchir largement de la hiérarchie et du contrôle direct du travail, limitent aussi le recours à la formalisation : la diminution forte du contrôle hiérarchique s'accompagne d'une subordination des fonctionnels aux opérationnels (Gilbert, Raulet-Croset, Teglborg, 2017). Qu'est-il donc advenu du contrôle ?

A cette question, les thuriféraires des entreprises libérées et la grande presse managériale, répondent que le processus de « libération » correspond à un relâchement du contrôle des comportements dans des organisations se libérant du « poids de la hiérarchie ».

A l'inverse, les critiques considèrent que la suppression de la hiérarchie est « une solution de facilité qu'il faut éviter » (Friedberg, 2015) ou encore qu'il s'agit là d'expériences de

« libération sous contrôle », conduisant objectivement à un renforcement du pouvoir de l'employeur (Brière, 2017).

Sans souscrire *a priori* à ces diagnostics, nous avons voulu, sur la base de deux cas d'entreprises, Chrono Flex et Poult, pour lesquelles nous avons analysé les processus dits de « libération », nous confronter à trois idées reçues :

- La liberté serait l'antonyme du contrôle (corollaire : plus de liberté équivaldrait à moins de contrôle).
- La disparition de la hiérarchie signifierait absence de contrôle.
- Cette « libération » serait spontanément accueillie par les ouvriers et employés, à la base de l'organisation, qui l'interprèteraient comme une marque de confiance.

Nous abordons ici le contrôle selon l'acception de Chiapello (1996) : « toute influence créatrice d'ordre, c'est à dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un » (p.52). Nous nous demandons s'il existe une spécificité du contrôle dans les entreprises « libérées », et si le processus dit de libération influence l'émergence, ou non, de nouvelles formes de contrôle..

Dans cet article, nous présenterons en premier lieu un cadre théorique dans lequel nous situons notre apport, qui se situe à la croisée des analyses sur les entreprises post-bureaucratiques et les recherches critiques en contrôle de gestion. Nous présenterons ensuite nos cas et la méthodologie d'analyse. Les résultats empiriques, sur la base d'éléments de terrain seront ensuite développés dans une troisième partie. Puis nous proposerons une discussion. Celle-ci argumentera notamment que les modes de contrôle sont à la fois renouvelés et s'inscrivent, comme l'a montré la littérature sur les organisations modernes et post-bureaucratiques, dans des contrôles à caractère social et d'auto-contrôle. Nous avancerons néanmoins que le mode d'émergence de ces contrôles, au travers de processus d'apprentissage situés, conduit à leur donner des formes contextualisées marquées par les mises en œuvre différentes des processus de libération dans les deux entreprises.

1. CADRE THEORIQUE

Les entreprises que nous avons étudiées revendiquent un mode de management plus « libéré », et cette libération est présentée par les acteurs de terrain comme s'opposant au contrôle, ou en tout cas à certaines formes de contrôle. Penser les processus dits de « libération » des entreprises au travers du prisme du contrôle nous semble renvoyer à deux types d'approches dans la littérature en contrôle de gestion. Le premier ensemble théorique est celui de la réflexion sur le contrôle social, et sur la façon dont il a supplanté dans certaines organisations le contrôle hiérarchique et le contrôle administratif par les outils et procédures. Le deuxième ensemble théorique renvoie aux approches critiques du contrôle de gestion, qui s'intéressent aux effets induits de dispositifs de contrôle, en particulier l'aliénation qu'ils peuvent porter, les pouvoirs qu'ils peuvent renforcer, ou encore la perte d'autonomie et d'initiative qu'ils induisent (Morales et Sponem 2010). Ces effets non maîtrisés, parfois pervers, des dispositifs peuvent être explicatifs de la volonté de suppression de certains types de contrôles, une suppression qui apparaît indissociable des processus de « libération » étudiés.

Nous revenons sur ces deux approches, pour les mettre en perspective au regard de notre réflexion sur des entreprises dites « libérées » et leurs processus de transformation.

1.1. LA « LIBERATION », VUE COMME UN PASSAGE DU CONTROLE HIERARCHIQUE AU CONTROLE SOCIAL

En premier lieu, les processus dits de « libération » peuvent être analysés comme une suppression des contrôles de nature hiérarchique, au bénéfice d'autres types de contrôle. Depuis les travaux séminaux d'Hopwood (1976), qui ont mis en lumière les contrôles de nature sociale fondés sur les valeurs partagées et l'influence mutuelle d'un groupe social, de nombreux travaux ont exploré les contrôles venant se substituer aux contrôles de nature administrative. Ce type d'évolution a en particulier été analysé dans le cadre de transformations d'organisations, mettant en place des structures fondées sur une autonomie renforcée des participants. Ainsi, s'intéresser à la « modernisation » des organisations a conduit certains auteurs comme Honoré (2007) à mettre en avant une transformation du contrôle, allant vers l'auto-contrôle ou le contrôle par les pairs, dans le cadre d'une autonomisation et d'une responsabilisation plus forte des individus, liée au développement de leurs compétences, et au renforcement des collectifs de travail. La question de la mise en

place de mécanismes de contrôle social destinés à agir sur les comportements a pointé en outre le caractère souvent marqué par l'incertitude du contexte dans lequel de tels contrôles se développent (Langevin et Naro 2003). D'autres recherches ont porté sur des organisations qualifiées de « post-bureaucratiques », ou « nouvellement post-bureaucratiques » où les règles sont remplacées par du consensus et du dialogue basé sur l'influence personnelle, les responsabilités sont liées au mérite et non au positionnement hiérarchique (McKenna et al 2010).

Des auteurs ont d'ailleurs montré que, dans certaines organisations qui mettent en avant les équipes autonomes, il se développait du « concertive control » (Barker 1993), une forme de contrôle par le collectif, finalement plus forte, plus porteuse de pouvoir, que le contrôle bureaucratique et hiérarchique précédent. Les travaux qui signalent ce paradoxe d'un contrôle plus fort dans les organisations post-bureaucratiques arguent du fait que ce ne sont plus simplement les comportements des individus qui sont contrôlés, mais aussi leurs pensées, leurs émotions, qui sont visées. En couplant la réflexion sur l'organisation post-bureaucratique et celle sur la liberté individuelle, Maravelias (2003) refuse quant à lui de considérer l'organisation post-bureaucratique comme totalitaire, qui subordonnerait la liberté individuelle à la pression collective de l'organisation, pas plus d'ailleurs que comme une organisation émancipatrice qui met au cœur les individus et leurs réseaux. Il propose une troisième voie, qui ne réduit pas la liberté individuelle en la soumettant à la pression de l'organisation, mais utilise cette liberté comme un véhicule du contrôle. Dans ce sens, c'est l'individu lui-même, qui reste libre, et qui va choisir de mettre au service de l'organisation certaines dimensions de sa sphère personnelle.

L'exploration de cette troisième voie nous semble intéressante à poursuivre, en particulier dans des organisations qui vont mettre en exergue la liberté individuelle. Elles développent une forme d'injonction à être individuellement libre, mais une injonction qui peut relever du contrôle social. Elles sont alors amenées à résoudre ce paradoxe.

1.2. LA « LIBERATION », VUE COMME UNE SUPPRESSION DE LA « SURVEILLANCE »

Dans le second temps de cette revue de littérature, nous présentons certaines perspectives dites critiques, pour inscrire notre réflexion sur les processus de libération dans le cadre de ces approches puisque, presque naturellement, elles se positionnent « contre » le contrôle sous ces

différentes formes. La réflexion post-bureaucratique et la réflexion critique sont d'ailleurs parfois considérées comme couplées, car s'intéressant toutes deux à des formes de contrôle dans des organisations qui remettent en cause le contrôle traditionnel, ou mettent en avant ses effets aliénants. Il y a de fait une correspondance entre la réflexion critique sur le contrôle et le mouvement des entreprises dites libérées, qui revendiquent la suppression du contrôle de nature hiérarchique, donc finalement de la « surveillance » (Foucault 1975) managériale. Ces approches critiques identifient parfois aussi le contrôle de gestion comme participant à une aliénation des individus au travail, et s'inscrivent dans la dénonciation de pratiques aliénantes. Mais comme le suggèrent Moralès et Sponem (2009), il est intéressant aujourd'hui d'inscrire aussi la réflexion sur le contrôle dans les réflexions sur la démocratie organisationnelle. Des recherches montrent que le contrôle favorise certaines voix au détriment d'autres, et la recherche critique peut amener à considérer une certaine polyphonie du contrôle dans les organisations, et à adopter des méthodologies de recherche qui permettent de rendre compte de cette multiplicité des voix (Lorino 2005, 2008) et de leurs participations à la construction du contrôle. Les modes de contrôle apparaissent alors comme multiples, construits et processuels. Dans des organisations qui se « libèrent », une telle approche est intéressante dans la mesure où il est probable que différentes formes de contrôle, sans doute de nature post-bureaucratique vont se développer, mais en étant émergentes, et certainement multiples car non portées par une volonté centralisatrice de l'organisation.

Une approche qui rend compte de la construction de pratiques de contrôle, dans une dynamique processuelle, nous semble adéquate pour analyser le renouveau des formes de contrôle dans des organisations qui ont voulu s'en libérer.

2. PRESENTATION DES CAS ET METHODOLOGIE

Pour éclairer les questions soulevées et comprendre, au-delà d'une rhétorique émancipatrice (Picard, 2015), les pratiques réelles, une enquête extensive nous semblait peu adéquate. Aussi, dans une approche exploratoire, nous sommes-nous centrés plus spécialement sur deux ETI françaises emblématiques du mouvement des entreprises libérées, Chrono Flex et Poulit.

Le premier cas porte sur Chrono Flex (250 salariés), spécialiste du dépannage hydraulique sur site. Cette entreprise après une forte croissance entre 1995 à 2007, s'est trouvée en récession. En réaction, en 2009, le PDG, fondateur de CHRONO Flex, engage un « processus de

libération » annonçant à ses équipes qu'il ne prendra plus de décision opérationnelle et que, dorénavant, sa mission consistera à rendre l'environnement de travail « le plus nourricier possible ». En rupture avec la structure antérieure considérée comme un « gros paquebot » peu manœuvrable, il organise l'entreprise en 13 régions, considérées comme autant de *speed boats*, rapides et agiles, pilotés non plus par un directeur de région, comme dans la structure antérieure, mais par un « capitaine », coopté par ses pairs. Un *speed boat* est composé d'une flotte de camions équipés pour le dépannage d'urgence. Il est conduit par un technico-commercial à l'esprit entrepreneurial, intéressé au développement du chiffre d'affaires.

Le second cas est celui de l'usine montalbanaise du biscuitier Poult (300 salariés), leader des marques de distributeurs pour les moyennes et grandes surfaces. Poult, dont les résultats opérationnels sont alors négatifs, initie, en 2006, un projet porteur d'un idéal fort : « Construire ensemble une entreprise citoyenne, où la liberté et la confiance en ses hommes assurent performance et pérennité ». Plusieurs postes de directeurs, dont celui de la Production et des Ressources Humaines sont supprimés, tout comme ceux des chefs de ligne. L'autonomie et la responsabilisation prônées se traduisent par le passage de 4 à 2 niveaux hiérarchiques, tandis que les décisions majeures sont prises par des collectifs. Les salariés sont invités à innover et l'attitude intrapreneuriale est encouragée. L'usine est réorganisée autour de quatre unités autonomes comprenant de 65 à 120 salariés, chacune produisant des types de biscuits distincts. Outre des opérateurs classiques, chaque unité comprend d'autres opérateurs experts (maintenance, qualité et *process* innovation), des techniciens (progrès, maintenance), des « opérateurs à compétence » (OPAC) et un animateur. Ce sont les OPAC qui assurent désormais, la gestion de la qualité, de la maintenance, du planning et des fours et l'animation des hommes, autant de tâches auparavant effectuées par les chefs de ligne.

Dans ces deux entreprises, nous avons effectué, sur sites, une série d'entretiens individuels et collectifs (enregistrés et intégralement retranscrits), ainsi que des observations *in situ* (voir tableau 1).

Tableau 1. Les données d'enquête

Nom de l'entreprise	Entretiens*	Observation sur site	Analyse documentaire
Poult Enquête en juin 2014	<p>14 entretiens individuels dont : 2 opérateurs à compétences (OPAC), 1 expert process, 1 animateur de production, 2 élus syndicaux, 1 animatrice ressources humaines interviewée à deux reprises, 2 chargées commerciale et marketing, 2 membres de l'équipe Innovation et le PDG interviewé à deux reprises.</p> <p>1 entretien de groupe auprès de membres de d'une des familles de produit, représentée par 10 personnes.</p>	<p>2 jours</p> <p>Observation de l'organisation en famille de produits du site de production de Montauban (1 jour) et observation du fonctionnement du Siège à Toulouse (1 jour)</p>	<p>Documents internes de l'entreprise (4 journaux internes, 2 présentations PowerPoint expliquant la démarche.</p> <p>Dossier de presse : quinze articles de presse publiés de 2011 à 2014.</p>
Chronoflex Enquête en juin 2015.	<p>10 entretiens individuels avec 1 assistante, 2 chargés de relation client, 1 chargé de ressources humaines, 1 capitaine de flotte de speed boat, le DAF et le DG à deux reprises et le PDG.</p> <p>1 entretien de groupe composé de 2 chargés de clientèle, de 3 assistantes et du responsable de Ressources Humaines du Siège.</p>	<p>2 jours</p> <p>Observation du fonctionnement du Centre de relation Client et des activités du Siège à Saint-Herblain (à proximité de Nantes)</p>	<p>Documents internes de l'entreprise.</p> <p>Dossier de presse : seize articles de presse publiés de 2013 à 2015.</p> <p>Consultation du site Web http://www.chronoflex.fr</p>

L'analyse de contenu a été réalisée en deux temps. D'abord selon un codage déductif, puis selon une démarche inductive. Dans un premier temps, nous nous sommes efforcés

d'identifier et de caractériser les modalités du contrôle en usage. Pour ce faire nous avons utilisé pour une première phase de codage la grille d'analyse élaborée par Chiapello (1996), qui distingue six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation :

- La source du contrôle : Qui contrôle (l'organisation, le groupe social, le pouvoir d'une personne, l'individu " contrôlé " lui-même) ?
- L'objet du contrôle : Sur quoi s'exerce le contrôle (les actions, les résultats, les caractéristiques du personnel, la culture et les normes, les objectifs et les stratégies) ?
- Les réactions au contrôle : Quelle est l'attitude du contrôlé (adhésion, neutralité, rejet)?
- Le moment de la mise en œuvre : Quand le contrôle a-t-il eu lieu (avant l'action, pendant, après l'action) ?
- Les processus : Quels sont les processus de contrôle (pression à la conformité, facilitation de l'émergence de solutions nouvelles) ?
- Les moyens : Quels sont les moyens du contrôle : l'organisation (règlement, contrôle de gestion, structure), le marché, la culture de l'entreprise ou des professionnels, les relations inter-individuelles) ?

Le repérage des modes de contrôle étant opéré, nous nous sommes concentrés ensuite sur l'analyse des réactions au contrôle, dans une démarche d'analyse inductive de traitement des données.

3. RESULTATS¹

Nous exposons les résultats en décrivant d'abord les modes de contrôle dans chacune des entreprises, proposant une interprétation de chacun des éléments de description. Puis, nous avons comparé les deux cas avec le souci de comprendre les processus à l'œuvre.

¹ Par souci de préserver l'anonymat des salariés, nous n'avons indiqué que leur fonction. Pour les dirigeants qui eux sont, dans une certaine mesure, des personnalités publiques, les prénoms ont été repris : pour Chrono Flex, Alexandre (Alexandre Gérard, président), et Jérôme (Jérôme Jambut, directeur général) ; pour Poult, Carlos (Carlos Verkaeren, président).

3.1. LES MODES DE CONTROLE CHEZ CHRONO FLEX

Source : un contrôle polycentrique venant en substitution partielle du contrôle hiérarchique

L'encadrement intermédiaire ne subsiste plus guère sous sa forme traditionnelle. D'une part la pyramide hiérarchique a été aplatie: « *Au départ, c'était une entreprise normale, c'est-à-dire que j'avais un chef, qui avait un chef, qui avait un chef. C'était la pyramide habituelle.* » (Assistante DG). D'autre part son rôle a été redéfini : « *La hiérarchie existe, mais elle n'a plus le même sens.* » (Alexandre). Il y a bien sûr le changement d'intitulé, « *il n'y a plus de chef maintenant, ce sont les team leaders* » (Attachée commerciale). Plus significatif, les chefs ne sont plus là pour veiller à l'application de directives, de consignes et à en contrôler l'application, mais en soutien des collaborateurs. On peut toutefois s'interroger sur le principe hiérarchique lui-même qui à certains égards peut paraître renforcé, tant la figure du dirigeant s'impose à tous : « *tous les acteurs de l'entreprise ont confiance en Alexandre, le meneur et toutes les idées qu'il peut avoir, nous les suivons les yeux fermés, car nous avons confiance en lui.* » (Assistante DG)

Il serait toutefois exagéré de réduire le contrôle à la domination charismatique, car le gros de l'activité de contrôle est réalisé aujourd'hui par l'équipe de travail : « *Les équipes terrain décident de tout* ». (Assistante DG). Cette équipe n'est cependant jamais totalement livrée à elle, comme l'évoque un salarié : Chaque équipe locale se dit, « *nous, notre objectif de chiffre d'affaire, notre objectif pour l'année prochaine, c'est ça et on s'engage là-dessus* » ? *Personne, ni Alexandre, ni Jérôme ne leur dit... Après, c'est orienté. Il y a Alexandre, il y a Jérôme, il y a C. [employée].* »

Comme le reconnaît Alexandre : « *J'ai quand même encore quelquefois la posture directive, j'ai encore le droit dans une entreprise dite normale démocratique, quelquefois de trancher certains dossiers. (...) la réponse, si j'estime qu'elle ne sert pas la vision, si j'estime qu'elle dessert les valeurs, je mets mon veto ou je dis ce sujet-là on le remet en groupe de travail ultérieurement.* »

Au sein des équipes de techniciens, les individus s'auto-organisent, à la façon de travailleurs indépendants : « *Ce sont un peu des mini-entreprises à eux tout seul, car ils ont leur véhicule atelier. Ils autogèrent leur temps de travail, leur stock.* » (Assistante DG) L'autonomie s'étend aux aspects financiers, comme le rapporte un technicien : « *par exemple, je peux faire*

un truc où je sais que ça va être cher, ça peut aller du simple au double, donc si je vois que là, c'est gros, ou par exemple que j'ai merdé dans le temps, si je peux dire, ce que je peux faire en 1 heure, j'ai passé 2 heures sauf que le client, il n'y est pas pour grand-chose quoi, donc là, je, je fais un geste commercial, il n'y a pas de souci, personne, personne ne dira rien quoi. »

En amont, des « ateliers » co-construisent les décisions collectives qui constituent le cadre d'action des équipes de travail, au siège comme en région : *« on a beaucoup, beaucoup, de groupes de travail, de panels représentatifs qui co-construisent les décisions et qui ensuite les présentent à un panel, qui les présentent ensuite éventuellement aux capitaines. »* (Jérôme)

Dans le quotidien du travail, des agents d'appui, membres d'un support logistique étendu accompagnent les équipes, à distance, mais aussi sur le terrain : *« nous avons des conseillers opérationnels qui sont B., A. et G. et P., ils sont 4. Ils sont sur le terrain tout le temps, mais ils ont le même rôle que nous. Être là pour être un soutien : hotline technique, soutien moral, soutien pour aider aux embauches et faire du recrutement, faire de la visite. »* (Assistante DG). Ce sont des hommes de l'art, d'anciens techniciens polyvalents : *« un peu des hotliners, un peu des, des supports techniques, un peu des supports commerciaux. C'est des électrons libres. »* (Jérôme)

Objet : un contrôle des valeurs et des résultats

Le contrôle porte à la fois sur les valeurs, source d'inspiration des conduites, et sur les résultats. La référence aux valeurs est constante : *« Oui, il y a des valeurs, et on a ça à cœur, et ici, nous, on les tient tous. »* (Technico-commercial). Elles constituent le cadre de l'action collective : *« Pour ce qui est de nous, les valeurs sont affichées partout. C'est notre « règlement ». Maintenant, c'est devenu notre règlement. Après, on les répète assez régulièrement, de voir si tout ce que l'on peut mettre en place respecte bien les valeurs, si l'on est vraiment dans le cadre. »* (Employée)

Déroger aux valeurs est évoqué comme le motif central d'exclusion : *« Au bout d'un moment, quand une personne n'a plus les valeurs, quand elle n'adhère à rien, elle n'a pas sa place ici. »* (Attachée commerciale). Quelles sont ces valeurs ? Un document interne les énumère comme suit :

- « La performance par le bonheur : si l'on est heureux chez soi, on sera plus performant »;
- « L'amour du client : le client nous aime, nous entretenons un rapport affectif avec le client »;
- « Une équipe respectueuse et responsable »;
- « Une ouverture d'esprit, un esprit d'ouverture ».

Cependant, d'une part, ces quatre valeurs sont inégalement évoquées. C'est « l'amour du client » qui constitue la valeur de ralliement. Cette référence n'est pas détachée de l'impératif de rentabilité et c'est sur cette base que les techniciens sont finalement reconnus : *« leur rémunération est par rapport à un pourcentage du chiffre d'affaires qu'ils peuvent faire au niveau de leur rentabilité. Donc ça, au jour le jour, ils ont l'information de savoir où ils en sont. Donc ça aussi c'est motivant. Ça leur permet de savoir à la fin du mois s'ils vont toucher une prime ou pas. »* (Directeur financier)

Réactions : une adhésion générale sur fond de tensions, avec quelques exceptions (auto) réprimées

E. est arrivée chez Chrono Flex sur les indications de son frère qui y travaille et qui lui a vanté le climat général de travail. Ce qu'elle exprime nous paraît traduire le sentiment général, au vu d'expressions similaires : *« Tu verras, tout le monde se tutoie. Mon patron est sympa ; tout le monde communique. Il n'y a pas de boss donc pas de pression. Il m'a dit : je m'y sens bien et j'aime m'y investir. Et il m'a dit : tu verras, tu es autonome et c'est ce qui est bien. »* (Employée centre d'appel)

Cette adhésion ne doit pas seulement aux caractéristiques intrinsèques du contrôle. Elle est largement reliée aux résultats obtenus par l'entreprise, dans l'année qui a suivi la libération : *« Donc à partir du moment où ils étaient gagnants, et que ça s'est passé aussi à un moment, l'année 2013, où l'entreprise a réellement progressé. Et donc derrière ça a amené... le bien-être, il est venu aussi avec l'argent qui coulait à flot. »* (Directeur financier)

Si le sentiment général est favorable aux transformations opérées. Cela ne va pas sans tensions. Les marges de liberté ne sont pas toutes investies dans le sens de l'intérêt du collectif de travail : *« La charge de travail, apparemment, n'est pas mise sur tout le monde de*

façon égalitaire, c'est-à-dire que certains s'investissent un peu trop et d'autres se mettent plus en recul et laissent les autres porter les autres. » (Employée Centre d'appel).

La perception d'un hors-jeu conduit le personnel en position d'appui à une forme de raidissement : *« Notre rôle est de les coacher et de les aider. Mais pour les aider, il faut qu'ils nous écoutent. »* (Employée Service RH)

Moment : un contrôle séquencé

En amont, le contrôle s'effectue par sélection et socialisation : *« la décision de recrutement est prise par l'équipe. Chaque candidat va faire 2 à 3 après-midi ou matinée avec un technicien pour découvrir le métier et ça donne l'occasion à nos techniciens de voir les aptitudes et la motivation du technicien. Ensuite c'est l'équipe qui prend la décision. »* (Jérôme)

Dans le cours de l'action, l'appel aux valeurs est une constante : *« Dès qu'il y a une équipe qui ne va pas bien ou qui ne fait pas comme il faut, on rappelle les valeurs. Un technicien qui n'est plus sur le chemin, on le ramène sur le chemin et là aussi on lui rappelle les valeurs. Donc à chaque fois, le cadre est répété assez régulièrement. Après, cela ne peut pas empêcher qu'il y ait des gens qui ne respectent pas les règles. »* (Jérôme). La tolérance à la déviance n'est pas sans limite, *« Soit la personne va comprendre ce qu'on lui dit et va faire, soit il ne va pas faire, il va falloir que l'on trouve une solution pour qu'il parte. Si la solution ne vient pas de lui, elle devra venir de l'équipe. »* (Assistante DG).

En aval, c'est le contrôle du client qui joue principalement : *« On a régulièrement des questionnaires... de toute façon avec chaque intervention, le client reçoit par mail, il a son rapport d'intervention et avec des photos qui sont jointes (...). N'étant pas sur le chantier forcément ça lui permet de voir ce qui a été changé et il a ce questionnaire : avez-vous été satisfait ? Comment pouvons-nous nous améliorer ? »* (Technico-commercial).

Processus : un processus de facilitation de l'action entrecoupé d'interventions hiérarchiques échelonnées

Les plus expérimentés ou les plus volontaires, aident les autres. Par exemple, selon un système de parrainage : *« Nous avons mis en place des systèmes de parrain-marraine.*

Chaque équipe. Par exemple, je suis la marraine de l'équipe de la Lorraine, dans l'Est et donc, j'essaie d'aller les voir régulièrement, tous les 2-3 mois (...). Je les pousse en fait. J'essaie de leur donner des idées.» (Assistante DG)

Il peut s'agir aussi d'une mission dans laquelle certains se sont auto-investis, sans qu'un mandat explicite leur soit nécessairement donné : *« Je suis facilitatrice de la libération (...). C'est en tout cas un rôle que je me suis attribué (...) C'est comme ça que je me sens. »* (Responsable RH)

Quand la pression collective est insuffisante, c'est au team-leader de jouer : *« c'est chaque team-leader de chaque équipe qui voit si quelqu'un va bien ou pas dans son équipe. Donc c'est à lui après de voir avec la personne. D'essayer de trouver des solutions pour qu'elle se sente mieux. »* (Jérôme)

Mais, lorsque la régulation par l'équipe et celle de son team-leader ne suffisent pas le directeur général n'hésite pas à monter au créneau : *« mon job c'est lorsque les valeurs sont bafouées, mon job c'est lorsque l'économique, enfin quand on commence entre guillemets, à avoir un trou dans la coque et que le bateau est prêt à couler. Je n'attends pas que l'eau commence à rentrer bien sûr, j'essaye d'être en limite de coulage. »* (Jérôme)

Moyens : une solidarité confortée par la raison marchande

Les moyens de contrôle sont multiples, opèrent à différents niveaux, tout en excluant assez largement la formalisation : *« Cela doit faire quatre ans que je n'ai pas écrit une seule note de service (...) Il y a une autodiscipline qui s'est instaurée dans l'entreprise qui fait que chacun a le pouvoir de dire les choses à l'autre, que ce soit dans la même équipe ou pas. »* (Jérôme). De même l'assistante du DG affirme : *« Je n'ai pas de tâches précises hormis effectivement aider Jérôme dans sa logistique. »*

Sur le terrain, c'est l'entraide qui joue. C'est un fait qui nous a été rapporté par la plupart de nos interlocuteurs : *« une absence impromptue, un homme qui se retrouve être en arrêt pour X ou Y raison, non prévue, non pilotée, non planifiée. Les hommes se sont quadrillés une zone, ils savent qu'ils ont une zone de prospection bien définie. Si, du jour au lendemain pour X ou Y raison, il y a un homme qui se trouve en arrêt pendant une semaine, ça décale toute la zone, et pour autant, il faut continuer à servir les clients de la zone de l'homme qui est absent,*

donc naturellement, il y a des glissements, il y a des entraides, on ne peut pas abandonner le territoire. » (Jérôme)

Cette solidarité ne répond pas qu'à un partage de valeurs, elle est dictée aussi par l'intérêt commun, comme en témoigne le système de rémunération qui mixe incitation individuelle et intéressement collectif : *« ils ont une rémunération qui est basée sur leur rentabilité, et sur la rentabilité de l'équipe, la prime qui est liée à la rentabilité individuelle, il y a une prime qui est à hauteur de 15 % de leurs bénéfices, et il y a une prime au niveau de 15 % de la rentabilité de la région » (Directeur financier)*

La tendance est d'ailleurs de développer ces incitations collectives : *« il y a des régions qui travaillent sur le passage à la rémunération que collective parce que l'on est sûr et certain qu'une équipe qui ne fonctionnera qu'en collectif performera plus que les autres. Il n'y aura plus d'individuel ; et tout le monde ira chercher le business. (...) Ce système-là fait qu'il y a un intérêt à travailler en équipe, à ne pas de garder le travail pour soi. » (Employée Service RH)*

3.2. LES MODES DE CONTROLE CHEZ POULT

Source : un contrôle social de nature interpersonnelle conjugué avec la rémanence du contrôle hiérarchique et l'apparition de nouveaux rôles d'influence

L'ancienne structure hiérarchique a partiellement disparu, puisque le comité de direction n'existe plus dans les faits ; mais on note tout de même une certaine rémanence, cette instance se reconstitue informellement en cas de décision de nature stratégique : *« il y a la direction qui est représentée par deux personnes, quand on est sur des problématiques (...), on va recréer ce petit groupe là, pour des moments très sensibles, on va se retrouver à 8-10, cette petite sphère là, on va dire les anciens membres du comité de direction pour faire simple. » (Directeur innovation)*

Certaines personnes, comme le directeur d'usine, bien que n'étant pas dans le comité de direction, sont repérés comme des « agents d'influence » : *« il n'est pas hiérarchique dans les faits, mais il va avoir une capacité d'influence, ce qui fait, effectivement, que je le considère dans l'équipe de direction, au même titre que le DAF » (Directeur innovation)*

Sur le site de production, il reste trois niveaux hiérarchiques : le directeur de l'usine, des cadres intermédiaires qui ont un rôle d'animateur, et les opérateurs. Le changement fondamental porte sur la nature du rôle du cadre intermédiaire. Il garde une forme d'influence, mais qui n'est plus vécue comme un contrôle hiérarchique, plutôt comme un conseil donné de pair à pair, ou un appui à la recherche du consensus : *« j'avais toujours quelqu'un qui avait toujours plus d'expérience que moi, et à qui je pouvais poser des questions, échanger, et qui était là pour m'aider. Mais par contre, c'était une aide, ce n'est pas, comment dire, ce n'était pas des directives, c'était un conseil » (Equipe marketing).*

Les animateurs élus par leurs équipes, n'en exercent pas moins une forme de leadership, et bénéficient d'une légitimité : *« Oui, élu, j'ai été recruté par l'équipe. (...) finalement, ça rend plus facile les choses à la fois pour l'équipe, et pour la personne qui est recrutée à partir du moment finalement où on est plus légitimes, et on est choisis, cela apporte aussi de la responsabilité quelque part pour l'équipe d'avoir choisi... » (Un animateur).*

On compte également sur l'émergence de leaderships informels, mais sans légitimité, ils peuvent être contestés : *« Alors ça dépend, le leadership... C'est là, où on a été un peu, oui, peut-être naïf, je ne sais pas. C'est-à-dire qu'on a laissé les gens s'organiser. Ce qui se passe, c'est que dans certaines familles, il y a quelqu'un qui a pris le leadership, qui coordonne, qui organise qui, etc... Et qui n'est pas contesté et là ça roule. Et puis il y a des tas d'autres endroits où quand il y a un leadership qui essaye d'émerger, les autres ne sont pas d'accord parce que, mais attendez, mais de quel droit est-ce que ce serait toi etc. » (Carlos)*

De nouveaux rôles d'animation émergent, qui conseillent mais orientent également l'action : *« Alors, on commence à créer des profils plutôt de relais RH, donc des gens qui vont accompagner comme il y a peu de managers, des gens qui peuvent accompagner le développement individuel des autres salariés. » (Equipe marketing).*

Par ailleurs, chacun semble poussé à prendre en charge ses propres actions, à élargir son propre champ de responsabilisation. Les collègues, les pairs, jouent également un rôle essentiel de régulation, pour éviter le désordre : *« On vient d'envoyer un courrier à un salarié qui n'a délibérément pas voulu venir en formation obligatoire, c'est une formation importante (...) Sachant que c'était quelqu'un qui avait déjà récidivé, mais bon, personne n'avait rien dit. À un moment donné, on ne peut pas non plus accepter n'importe quoi parce que sinon, ça veut dire qu'on rend injuste, enfin c'est injuste par rapport aux autres (...) C'est l'équipe qui*

a aussi remonté cette info-là, du coup, on va mettre une sanction disciplinaire, ça peut aller jusqu'au licenciement. Voilà, ça, c'est un cas, c'est vrai qu'on n'aime pas faire ça, mais ça n'empêche que notre modèle aussi ne nous empêche pas de le faire quoi, parce que sinon, ça serait l'anarchie. » (Animateur d'unité)

De nouveaux collectifs se créent, dans l'action, face à des obstacles, et ont un rôle de régulation : *« ce qui avait été imaginé au départ c'était un peu le côté équipes autonomes comme ça peut être défini en production ou dans les salles de qualité, mais nous on n'a pas la possibilité de faire ça parce qu'elles sont toutes interdépendantes. (...) On ne peut pas répartir les investissements par exemple a priori, donc c'est pour ça qu'on a remis au-dessus des collectifs par exemple le collectif capex qui a une personne de chaque famille de produit. » (Equipe marketing)*

Objet : essentiellement, un contrôle sur la culture d'entreprise et la qualité de production

Le contrôle semble peu porter sur des résultats. En revanche, apparaît une forte incitation à des évolutions de la culture, à l'apparition de nouvelles valeurs. Ces valeurs doivent inciter à une évolution des comportements : *« finalement le point commun de tous ces axes d'innovation (...), c'est toute la partie culturelle. C'est alors finalement comment on fait en sorte d'avoir une entreprise où l'innovation est l'affaire de tous. » (Equipe marketing)*

Une vigilance est prônée aussi au regard de l'externe, presque plus qu'au regard de l'interne, où l'on compte sur le contrôle informel horizontal. Vis-à-vis de l'externe, le contrôle prend une forme plus formalisée : *« Donc, ce qu'on fait au quotidien c'est plutôt d'être en permanence vigilant, enfin attentif à ce qui se passe au niveau de la concurrence sur les marchés, les nouveaux produits, réfléchir aux innovations, proposer des investissements, donc on est quand même sur la logique long terme sur ces familles, tout ce qui est développement de la famille. Mais par contre c'est vrai qu'on n'a pas le pilotage complet au sens, enfin ce n'est pas des mini-entreprises. » (Equipe marketing)*

Réactions : globalement, une acceptation des nouvelles influences, des rébellions vite gérées, mais une attente d'évolution de la culture

Toute l'ambition du modèle est d'éviter l'aliénation, pour redonner une place centrale à l'humain. Le contrôle est donc beaucoup plus diffus, et semble plus vouloir toucher à

l'implication morale : aller à l'encontre des nouvelles valeurs, des nouveaux modes de fonctionnement, est rapidement répréhensible. Les interviewés font ressortir, en tout cas au moment de l'étude, une attitude positive, d'acceptation à la fois du contrôle par les pairs, et du contrôle par les valeurs. Toutefois, on relève aussi des formes de rejets, face à des comportements jugés transgressifs par le collectif de travail.

« l'autre jour, sur une ligne de production, il y en avait un qui faisait un peu tout ce qu'il voulait aussi (...), et il y a une opératrice qui s'en est plaint. Si on écoute une seule personne, on n'a un échange qu'entre quatre yeux, on risque de dire des trucs, ou se baser sur des on-dit, alors qu'en fait, ce n'est pas forcément la réalité non plus. Donc l'idée, c'est d'aller vraiment, d'être proche d'eux, d'aller les voir, on les connaît aussi, on connaît tout le monde, et puis de se retrouver autour d'une table pendant dix minutes, et on en discute, et on pose les choses à plat. Le but, c'est d'être modérateur (...) au final, cette personne-là, elle s'est rangée, parce qu'elle a vu qu'elle était en tort ». (Expert Process)

Dans le cadre des réactions identifiées, on notera aussi des réactions de ceux qui sont censés contrôler leurs pairs, et peuvent ne pas être à l'aise dans ce rôle-là : *« c'est difficile d'aller voir son collègue pour dire « toi tu bosses mal, toi t'abuses ». Quand ça se passe en général, ça revient vite à des arguments conflictuels parce que la personne si on va toute seule la voir, elle va dire « mais t'es qui toi pour me dire ça et puis d'ailleurs toi t'as fait ça aussi et voilà ». (...) ce n'est pas toujours très évident ». De ce fait, c'est souvent un recours à l'équipe qui est mobilisé pour faire passer des messages ; mais cela peut être compliqué : « mais alors là en équipe de faire le tour de tout le monde pour constituer un collectif pour aller voir le collègue parce qu'il a pris trop de pauses, c'est quand même très très compliqué. » (Equipe marketing)*

Moment : Un contrôle en amont, ou dans l'action

Si contrôle collectif il y a encore, cela passe par quelques règles/principes qui sont édictés et mis en place en amont des actions : *« Donc, du coup, c'est, enfin voilà, on ne peut pas mettre du 5S ou autre dedans, on est restés sur des principes un peu simples à se dire on délivre ce qu'on attend de moi, j'ai le droit de me tromper, enfin, je ne vous les cite pas exactement dans l'ordre, mais c'est un peu l'idée, on a mis des mots simples pour que tout le monde le comprenne. » (Expert Process).*

Par ailleurs, il existe un fort contrôle, de soi-même et des autres pendant l'action, en particulier pour ce qui est de l'ordre de la qualité du produit : *« on est plutôt en*

autoévaluation, les opérateurs prennent eux-mêmes en main les contrôles qualité, n'attendent pas le lendemain pour dire qu'il y a une erreur sur le produit ; il n'y a plus de responsable qualité, on va avoir des experts qualité qui vont aider les gens à évoluer. » (Animateur d'unité).

En revanche, dans le cadre de la mise en œuvre de ce processus de libération, il n'est quasiment jamais question d'un contrôle *a posteriori* lors des entretiens. On peut supposer que les résultats vont être évalués, quelque part dans l'entreprise. En tout cas, cette forme de contrôle n'est pas structurante des modalités de travail dans l'organisation.

Le contrôle apparaît aussi beaucoup plus distribué, et donc local. Cet élément n'est pas explicite dans la grille proposée par Chiapello. Mais il ressort chez Poulit l'existence d'un contrôle local, par site, proche de la production, alors qu'au niveau global, le contrôle est beaucoup plus flou : *« Les contrôleurs de gestion, En fait ils sont dans les familles de produits, donc on a des contrôleurs de gestion de sites ; ils sont plutôt attachés à leurs sites qu'aux centrales. » (Equipe marketing)*

Processus : animer permet de réduire l'ambiguïté en situation, et donc d'être au cœur de la maîtrise des incertitudes

Le contrôle ne passe plus par le repérage d'écarts, puis la correction, dans une optique cybernétique. Dans l'organisation, on joue du flou et de l'ambiguïté : *« il y a une personne ici, (...) qui par moments a du mal parce qu'il trouve justement que ça se disperse trop et que ce n'est pas assez organisé, comme en plus on a supprimé les indicateurs et tout, par moments c'est un petit peu compliqué. Donc, pour lui c'est par moments aberrant. Après, K. qui était là (...) était comme un poisson dans l'eau dans cette organisation, donc ce n'est pas inhérent au métier en fait, c'est plus la personnalité, mais c'est vrai que c'est vrai qu'il y a des personnalités qui auraient envie que ce soit parfois plus cadré. » (Equipe marketing)*

Plus que contrôler, il s'agit en quelque sorte de mettre sous tension en permanence l'organisation, d'être présent pour animer en permanence. Animer permet de diffuser les valeurs, de susciter les collectifs, de réfléchir aux ambiguïtés. Toutefois, cela peut créer une certaine fatigue organisationnelle, car cela consiste à être constamment dans le présent, dans l'action en situation. L'action semble beaucoup moins séquencée que dans un ancien modèle plus cybernétique, où le contrôle arrivait en bout de chaîne.

« Donc, il y a toujours des bonnes volontés pour animer, mais c'est vrai qu'au bout d'un moment les gens font ça en plus et c'est toujours un peu les mêmes.

(...) mais aussi... aujourd'hui des gens qui s'impliquent plus, qui sont volontaires tout le temps pour tout, ils n'ont rien de plus. Il n'y a pas d'évolution possible, alors ils ont la satisfaction d'avoir appris plus, mais enfin au bout d'un moment c'est vrai qu'on est à la limite des preuves d'amour là comme on dit. » (Equipe marketing)

Moyens : une suppression des modes organisationnels, la mise en avant des valeurs et la légitimation de collectifs

Chez Poulton, on peut relier les moyens pour mettre en œuvre la libération, et les nouveaux moyens du contrôle. De manière générale, il semble que le contrôle se passe de manière beaucoup plus horizontale que précédemment, et de manière très interpersonnelle. Le contrôle de nature organisationnelle, par les outils, les ratios, a été massivement supprimé, dans une logique d'innovation par retrait, pour laisser la place à l'émergence de nouvelles formes d'influence. L'influence se fait ainsi de pair à pair (d'opérateur à opérateur), ou d'animateur à opérateur. Dans le second cas, la relation de conseil prime sur l'exercice de l'autorité.

La suppression des anciens modes de contrôle a été radicale : *« Donc, sinon, qu'est-ce qui fait qu'il y a déhiérarchisation : la suppression des silos fonctionnels de façon très, très pragmatique, concrète. À partir du moment où tu n'as plus le DRH, tu n'as plus le directeur commercial, tu n'as plus le directeur marketing, tu n'as plus de directeur qualité R&D, tu n'as plus de directeur industriel, tu coupes la tête en fait. C'est comme les canards, vous leur coupez la tête, ça continue à avancer. Et c'est exactement ça, c'est-à-dire qu'on a coupé les têtes, on a supprimé cette relation hiérarchique-là et on a laissé les équipes se débrouiller toutes seules. » (Directeur innovation)*

De nouveaux rôles se sont alors créés, qui demandent d'autres compétences, et sont beaucoup portés sur l'animation : animateur compétence, coach innovation. Par ailleurs, les opérateurs sont aussi poussés à l'auto-contrôle, bien que le choix de cette source de contrôle n'aille pas de soi : *« Avec cette organisation, il y a des personnes qui ont bien suivi, qui sont autonomes, ils savent se débrouiller, tout ça, il y a d'autres personnes qui sont toujours restées comme ils étaient avant, mais c'est vrai qu'après, on travaille sur des lignes, on arrive toujours avec (...) Non, mais après, entre nous, oui, parce que vous mélangez ces personnes, ces deux ou*

trois personnes au milieu de toute une équipe, et on suit, le mouvement, il suit...» (Opérateur à Compétences Animation, OPAC)

3.3. COMPARAISON DES DEUX ETUDES DE CAS ET SYNTHÈSE DES RESULTATS

Nos résultats montrent que ni Chrono Flex, ni Poult ne peuvent être caractérisées d'entreprises sans contrôle. Au contrôle hiérarchique se substituent, au moins partiellement, des modes de contrôle alternatifs identifiés par la littérature, combinant contrôle formel et contrôle informel (Guibert, Dupuy, 1997), et privilégiant autocontrôle et contrôle social, c'est-à-dire l'influence que les acteurs exercent sur eux et les uns sur les autres. Une comparaison entre les deux entreprises, sur la base de la grille d'analyse proposée par Eve Chiapello, a été réalisée (Voir tableau 2).

Items d'analyse d'après Chiapello (1996)	Points communs	Divergences
Source	<p>Importance du contrôle social par les valeurs, et par des individus conseillers-coachs</p> <p>Présence/rémanence de la figure du dirigeant pour certains types de décisions</p> <p>Création de formes de légitimité différentes de la légitimité hiérarchique : élections des team leaders, des animateurs</p>	Appui plus fort sur des leaders informels chez Poult
Objet	Contrôle sur et par les valeurs, pour orienter les comportements	Le contrôle par les résultats est fort chez Chronoflex, et est peu mis en avant chez Poult
Réactions	<p>Acceptation du modèle dans les deux cas ;</p> <p>le rejet des comportements transgressifs se fait par le rappel aux valeurs, soit par des individus, soit par des collectifs légitimés</p>	
Moment	<p>Un contrôle séquencé dans les deux cas (en amont, pendant l'action, après l'action)</p> <p>Apparition dans les deux cas d'un</p>	<p>Des modes de contrôle différents selon les séquences :</p> <p>Chez Chronoflex, contrôle par les valeurs en amont et en cours d'action, puis contrôle par les résultats</p>

	contrôle en cours d'action, qui s'adapte aux situations rencontrées	Chez Poulton, contrôle par les valeurs en amont, parfois dans l'action quand un problème nécessite un rappel aux valeurs ; puis contrôle social, par les pairs, en cours d'action
Processus	Emergence de rôles informels d'animation, acceptés, mais parfois contestés Emergence de collectifs supports du contrôle	
Moyens	Appui sur des collectifs	Chez Chronoflex, les collectifs légitimes sont définis par l'organisation, en amont ; chez Poulton, ils ont la particularité d'émerger en cours d'action

Tableau 2 – Points communs et divergences dans les deux cas

Nous observons que la diminution des niveaux d'encadrement ne signifie pas disparition du contrôle hiérarchique. Celui-ci subsiste. On peut même dire qu'il se concentre entre les mains des dirigeants au sommet de l'organisation où il prend une forme discrétionnaire, dans la mesure où il s'exerce en référence à leur interprétation de l'application des valeurs de l'organisation.

Chez Chrono Flex, les agents d'influence sont plus facilement repérables, il existe même une forme d'échelle ascendante de pouvoir parfaitement intériorisée par les acteurs :

- a) le technico-commercial est responsable de la mobilisation opportune de son camion et de l'équipement qu'il comporte ;
- b) s'il ne peut faire face seul à une situation (problème de surcharge, d'indisponibilité ou autres), il fait appel à ses collègues ;
- c) en cas d'impasse, il réclame l'intervention du capitaine ;
- d) si celui-ci ne parvient pas à régler la situation, il peut faire appel à un coach ;
- e) en dernier ressort le directeur général intervient pour trancher.

L'aplatissement des structures engendre des dilemmes liberté-contrôle (Calvez, Joly, 2007) auxquels les acteurs sont confrontés. Ces dilemmes donnent lieu à la fois à une « liberté sous contrôle » et à une « libération du contrôle hiérarchique » quand le contrôle social se révèle

insuffisant, ainsi que le montre l'exemple de Chrono Flex. A cet égard, l'exercice des nouvelles formes de contrôle suscite plus de réactions critiques chez Poulton. Nous y voyons deux raisons liées à l'effacement du contrôle de l'action. En cours d'action, l'accent est quasi exclusivement mis sur le contrôle social et l'auto-contrôle, ce que certains vivent de façon anxiogène. A posteriori de l'action, à la base de l'organisation, le contrôle des résultats ne semble pas faire l'objet d'une attention particulière ce qui soulève notamment la question de la reconnaissance de la contribution apportée par chacun.

Un autre constat commun aux deux cas porte sur une tension entre un contrôle situé, incarné localement et fortement centré sur la dimension sociale inter-personnelle, et un contrôle organisationnel, plus surplombant, qui cherche aussi à se prémunir contre une trop forte personnalisation et va susciter l'émergence de collectifs pour orienter, prendre les décisions. Ainsi, les acteurs du contrôle sont d'une part des animateurs, coaches, qui se placent dans une position de conseil, qui participent à l'action, qui accompagnent, plutôt dans une relation inter-individuelle ; mais ce sont aussi les collectifs qui recrutent, les collectifs qui vont prononcer une sanction. Le contrôle social inter-personnel est donc limité par ces collectifs légitimes. Il s'agit d'une autre forme de contrôle à libération limitée.

De même, un autre constat commun aux deux entreprises étudiées est l'existence de valeurs partagées, - d'un cadre fait de règles générales, apparemment intériorisées -, qui permettent de rappeler certains choix faits collectivement. L'existence de ces valeurs, règles, normes, et leur utilisation dans le quotidien de l'organisation, pour rappeler à un certain ordre, pour conduire à penser plus collectivement, sont aussi un mode de contrôle qui donne des limites à une liberté qui pourrait s'exercer tous azimuts.

Les divergences que nous avons relevées entre les deux cas portent sur la nature de la légitimation des collectifs qui vont pouvoir réguler les libertés individuelles. Dans les deux cas, il existe des leaders élus par leurs équipes, inscrits dans des unités organisationnelles définies par la direction de l'entreprise. Dans le cas de Poulton, on repère l'émergence de collectifs qui émergent en dehors de cadres organisationnels, et acquièrent progressivement une légitimité.

Une autre divergence porte sur le séquençage de l'apparition des différentes formes de contrôle dans le temps. Si le contrôle par les valeurs et le contrôle social sont présents dans les deux cas, les valeurs semblent plus continuellement mobilisées chez Chronoflex, y compris

dans le cours de l'action, alors qu'elles sont rappelées chez Poult en cas de situation délicate. Le contrôle social s'exerce par ailleurs en cours d'action chez Poult (rôle des animateurs, contrôle de la qualité de la production) alors que chez Chronoflex il est moins présent et va porter *in fine* sur les résultats.

4. DISCUSSION

Nous avons constaté que la recherche de liberté avait conduit dans un premier temps, et ce de manière plus ou moins radicale dans les deux cas étudiés, à de l'innovation par retrait (Goulet et Vinck, 2012), à savoir la suppression de modes de contrôle à caractère administratif qui étaient portés par l'organisation. L'autonomie et la responsabilité individuelle étant alors mises en étendard, le mode de contrôle apparemment dominant est devenu celui de l'auto-évaluation, et de manière plus générique des contrôles fondés sur une dimension sociale et interpersonnelle. De nouveaux rôles (coach, animateur,...) sont progressivement apparus dans les deux entreprises, où il s'agit en apparence de conseiller et non de contrôler, mais où le conseil par sa dimension prescriptive porte une part de contrôle. Comment analyser ces nouveaux modes de contrôle ?

4.1. UNE LIBERATION CONTROLEE

Si la recherche de liberté semble avoir eu pour contrepartie la mise en avant du rôle de l'individu, de son autonomie et de son auto-contrôle, nous avons identifié différents modes de régulation, qui conduisent à limiter le contrôle social. Notre contribution nous semble pouvoir enrichir la réflexion initiée par Maravelias (2003) sur l'existence d'une troisième voie, entre l'organisation post-bureaucratique totalitaire qui, par l'intermédiaire des valeurs, assujettit l'individu jusque dans son intimité, et l'organisation émancipatrice qui nie l'existence de tout contrôle. Pour Maravelias, la liberté individuelle est couplée avec des formes de contrôle, et elle peut être un vecteur de contrôle dans la mesure où les individus choisissent ou non de mettre au service de l'organisation leur sphère individuelle.

Ces régulations consistent en une limitation par des collectifs légitimes, et une limitation par des valeurs, qui permettent en partie de gérer le dilemme liberté-contrôle.

Le premier mode de régulation, qui conduit à limiter le contrôle par interaction directe, tient à la mise en place des valeurs et règles de cadrage régulatrices. L'autre régulation tient à la reconnaissance de la légitimité de certains collectifs, pour prendre des décisions. Ainsi, telle

décision de recrutement se fera si le collectif identifié est d'accord à l'unanimité ; le collectif est présenté comme primant pour la décision, même dans un cas de résurgence du mode hiérarchique ancien.

On peut donc parler de mode de management à libération contrôlée.

4.2. UN CONTROLE DISTRIBUE

Si l'on repart de la définition du contrôle avancée par Chiapello (« toute influence créatrice d'ordre » (1996, p. 52)), on peut constater dans nos deux cas que l'effacement du principe hiérarchique, ne signe pas la disparition du contrôle, et pas davantage la disparition de tout ordre. Comme le relève justement Parrochia (2001, p. 98), dans son étude des « modèles non hiérarchiques du politique » : si l'ordre ne vient plus d'en haut, l'action ne peut se déclencher que s'il y a communication horizontale ». C'est l'intensification de cette forme de communication qui permet le relâchement du contrôle vertical.

Pour définir cette influence qui s'exerce à l'horizontale, il nous paraît judicieux de mobiliser la notion de leadership pluriel, particulièrement dans la forme de ce que Denis et al. (2012) nomment le *sharing leadership for team effectiveness* où le leadership s'exerce de façon mutuelle au sein du groupe, chacun des membres influençant les autres. Toutefois, il serait exagéré de substituer à la vision héroïque du leader, celle, romantique, d'une démocratie organisationnelle. Comme nous l'avons vu, le contrôle qui s'inscrit dans un processus dynamique épouse des formes différentes au fil du temps. Si, pour une part notable, il peut être caractérisé de mutuel, comme nous l'avons dit, il s'exprime aussi dans les interactions entre acteurs, sans qu'on puisse l'attribuer à tel ou tel – *Leadership as an emergent property of relations* selon Denis et al. (2012) - voire, de façon résiduelle, sous la forme d'une constellation de rôles formels que l'analyse nous a permis de repérer chez Chrono Flex.

CONCLUSION

Dans une approche large du contrôle, où l'on considère à l'instar de Chiapello (1996) que « le contrôle a pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux personnes dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions » (p 53), nous avons eu pour ambition de questionner cette existence du contrôle dans des organisations qui mettent en avant, dans leurs discours et leurs actes, leur caractère « libéré ». Les travaux sur les organisations autonomes et décentralisées, qu'elles

soient qualifiées de post-bureaucratiques (Maravelias 2003), post-modernes, créatives (Grabner et Spechbaker, 2016), montrent l'importance de la réputation et la reconnaissance par les pairs (Johnsen, 2016), ou encore celle de l'autocontrôle par des acteurs devenus entrepreneurs d'eux-mêmes (Cooper, 2015). Dans notre analyse, nous avons cherché à identifier dans quelle mesure les entreprises ici étudiées, qui portent en étendard une libération de modes de contrôle administratifs et hiérarchiques, sont toujours sous contrôle, et si oui sous quel contrôle. Nous avons proposé de contribuer à approfondir l'analyse de la troisième voie identifiée par Maravelias (2003), entre organisation totalitaire qui nie la liberté individuelle et organisation émancipatrice qui la considère comme complète.

Nous avons montré que la liberté individuelle marquait les processus de transformation étudiés, mais était régulée par l'émergence de valeurs, et la légitimation de collectifs. Nous avons mis en évidence que, même si le cadre du contrôle social et de l'auto-contrôle étaient communs aux deux entreprises étudiées, les pratiques fines du contrôle différaient, car leur émergence dans l'action, et en particulier leurs réactions face à des situations problématiques, prenaient des formes différentes.

Cela nous a amené à discuter le fait que les formes de contrôle, dans les entreprises étudiées, pouvaient être utilement considérées comme « des technologies de nature cognitive et sociale dont les agents doivent faire l'apprentissage dans le cadre des relations qu'ils nouent au sein de l'organisation » (Arena, Solle, 2008). Nous avons ainsi proposé d'approfondir le niveau collectif, comme un niveau clé des séquences de désapprentissage et d'apprentissage, et comme prenant des formes différentes selon les entreprises étudiées. Suivant la suggestion de Becker (2005), nous pensons qu'il serait particulièrement intéressant d'approfondir l'observation des situations de désapprentissage en lien avec les transformations des modes de contrôle dans une recherche ultérieure.

Références

- Arena, L., & Solle, G. (2008). Apprentissage organisationnel et Contrôle de Gestion: Une lecture possible de l'ABC/ABM?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(3), 67-85.
- Askenazy, P. (2000). Le développement des pratiques 'flexibles' de travail. *Nouvelle Economie, Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris*, 127-148.
- Audet, M. (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations ». *Gestion*, 29(3), 20-26.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 408-437.
- Becker, K. (2005), Individual and Organizational Unlearning: Directions for Future Research, *International Journal of Organizational Behaviour*, 9(7): 659-670.
- Berger, M., Abel, T. & Page, C.H. (1954). *Freedom and control in modern society*. New York: Van Nostrand Company.
- Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(2), 265-282.
- Calvez, V., & Joly, A. (2007). Evolutions des formes d'organisation et dilemmes autonomie-contrôle. In Sardas J.C., Giaucque D. et Guénette A.-M., *Comprendre et organiser: quels apports des sciences humaines et sociales?*, 153-168.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2(2), 51-74.
- Collard, D. (2018). *Le travail au-delà de l'évaluation, Normes et résistances*. Editions Erès
- Cooper, C. (2015). Entrepreneurs of the self: The development of management control since 1976. *Accounting, Organizations and Society*. 47, pp. 14-24.
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Desreumaux A. (1996). « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de gestion*, n° 107, p. 86-108.
- Dujarier, M. A. (2015). *Le management désincarné*. La découverte.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*, Paris. Éd. Gallimard.
- Friedberg, E. (2015). Supprimer la hiérarchie, c'est la solution de facilité à éviter. *Le Monde*, 25.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglberg, A. C. (2017). «L'entreprise libérée»: analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 205-224.
- Goulet, F., & Vinck, D. (2012). L'innovation par retrait. Contribution à une sociologie du détachement. *Revue française de sociologie*, 53(2), 195-224.

Grabner, I. & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, pp. 31-42.

Guibert N. & Dupuy Y. (1997). « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1997/1, p. 39-52.

Hibou, B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Paris : La Découverte.

Johnsen, C. G. (2016). Romanticizing the market: Jean-Jacques Rousseau and the pedagogy of post-bureaucratic management. *Culture & Organization*, 22(1), pp. 88-105.

Honoré, L. (2007). Modernisation des organisations et contrôle des comportements. *Revue française de gestion*, (7), 53-62.

Hopwood, A. G. (1974). *Accounting and human behavior* London: Haymarket Publishing

Langevin, P., & Naro, G. (2003, May). Contrôle et comportements: une revue de la littérature anglo-saxonne. In *Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion* (pp. CD-Rom).

Lorino, P. (2005). Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective. *Revue française de gestion*, (6), 189-211.

Lorino, P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion: une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 149-175.

Maravelias, C. (2003). Post-bureaucracy-control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 547-566.

McKenna, S., Garcia-Lorenzo, L., & Bridgman, T. (2010). Managing, managerial control and managerial identity in the post-bureaucratic world. *Journal of management development*, 29(2), 128-136.

Morales, J., & Sponem, S. (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economie et Société*, (21), 2001-2043.

Parrochia, D. (2001). Sur quelques modèles non hiérarchiques du politique. *Cités*, (2), 93-109.

Peters, T. (1992). *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*. Alfred A. Knopf : New York. Trad. Fr. L'entreprise libérée, Paris : Dunod, 1993.

Picard H. (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. *Gestion*, vol. 24, n°3, 12-19.

Roy, M., & Audet, M. (2002). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence. *Gestion*, vol. 27(4), 43-49.